Magazine of the Convenience store industry

https://commerce.media

月刊コンビニ

コンビニエンスな
お店とサービスの
専門情報誌

12
2020
December

激動コンビニ業界に反転攻勢が見えた
夜間の売上をカバーする朝昼需要の取り込み方
大変化！ 年末年始の店舗オペレーション

激動コンビニ業界に反転攻勢が見えた

夜間の売上をカバーする朝昼需要の取り込み方

大変化！年末年始の店舗オペレーション

いつ起こるかわからない災害・停電には、備えが必要。

すぐに使えるカセットボンベ式発電機

レジスターや照明などに使えて、突然やってくる災害の際にも安心して対応可能!
インバーター発電機なら、家庭用電源と同等の良質な電源を供給。パソコンや精密機器にも安心。

適正な取扱いが必要なガソリンと比べて、劣化がしにくく、長期保管も可能なカセットボンベ。
イザという時の入手も容易!

型式
NIGG-600
インバーター発電機
カセットボンベ式

定格出力 **0.6kVA**

排気量 **53.5ml**

使用燃料
カセットボンベ(LPG 液化ブタン)2本

カセットコンロ感覚ですぐに発電
コンビニ等でも販売しているカセットボンベを本体にセットするだけで燃料補給OK。
手も本体も汚すことなく、簡単に誰でも安心して行えます。

持ち運びに優れた小型軽量設計
本体重量約14.0kgで女性でも持ち運べ、狭い場所にもスッキリ収納!

並列運転で２倍の出力
別売の並列運転コードで２台を接続することで、より大きな消費電力の電気製品の使用ができます。(最大1200W)

NIVGシリーズ　インバーター発電機 ガソリン式

コンパクトサイズ
型式
NIVG-900
定格出力 0.9kVA
排気量 53.5ml

余裕の1600W出力
型式
NIVG-1600
定格出力 1.6kVA
排気量 79ml

ハイパワーモデル
型式
NIVG-3200
定格出力 3.2kVA
排気量 224ml

NAKATOMI 株式会社 ナカトミ
〒382-0800　長野県上高井郡高山村大字高井6445-2
[お問い合わせ先] TEL.026-245-3105　FAX.026-248-7101　受付時間/10:00～12:00／13:00～17:00(土、日、祝日を除く)

現在全国4500店舗！日本最大の（当社調べ）コンビニ専門会計事務所！

コンビニ専門

さくら税務が「月刊コンビニ」で**大反響をよんだ**連載記事の集約！

毎月**先着30**名様**プレゼント！**

◆ご希望の方は、店名・住所・氏名・電話をご記入の上ハガキ又はFAXでお申し込み下さい。

（A4判 24P）

だからこそできるプロのアドバイス。

プロのアドバイスとは、弁護士・税理士・社会保険労務士・行政書士、さらにコンビニ事業のプロが総合的に判断し、そのうえで行う最適なアドバイスという事です。**申告書だけ作成して安く請け負う！しかし節税などを行わずムダな税金を支払うことになる申告屋とは違います。**

それは、仮決算を行う事で決算対策のご提案ができるからです。

（9ヶ月目仮決算対策®）

「社会保険未加入問題」での官公庁との交渉やアドバイス、

社会保険全般、生・損保に関することや、また収益が下がってきた法人を個人に戻して経費削減するアドバイスや、店舗拡大により利益が上がってきた時の法人化するタイミング、損得試算、注意点（各種免許の法人成り等）のアドバイス。また**複数店化に伴う各種アドバイス**及び支援、各種免許の申請代行等々、**4500店もの顧問先店舗数をお手伝い**してきた実績と経験からのコンビニ専門としてのご相談やお手伝いを致します。節税をご提案して無駄のない申告税務をお手伝いした上で、さらに**ご安心のコンビニ専門の経験と知識を使ったサービス**をご提供できます。**さらに融資に関わる金融機関交渉アドバイス及び融資交渉代行業務もご提供できます。**

各種業務内容により、それぞれ有料・無料の場合がございます。また、金融支援や銀行交渉代行については、地域によって対応できない場合があります。

声だけじゃ不安の方にWEB訪問！

弊社では、**WEB訪問**（希望者）を採用することで様々な**不安を解消！**資料と担当者の顔を見ながら打合わせできます。もちろん導入は弊社がサポートいたします！

さくら税務は**仮決算付** **無駄な税金なし**

すべてが、仮決算による決算対策付！

税務申告パック年間で ■【個人】**16.9**万円（税抜） ■【法人】**21.9**万円（税抜）

新規開業応援 **さらに個人**に新規開業応援として初年度に限り「労災保険手続き」を**代行サービス**します。

現在全国4500店舗のオーナー様から決算申告を承っています。

プレゼント・資料、請求先お問い合わせは
TEL 0120-997-905
FAX 0120-997-908

税理士法人さくら税務
連絡事務所：さくら相談UNITED（株）さくら経営内
〒336-0021 埼玉県さいたま市南区別所5-15-2

さくら税務 コンビニ

▶スマホ、タブレットの方はこちら

QRコード

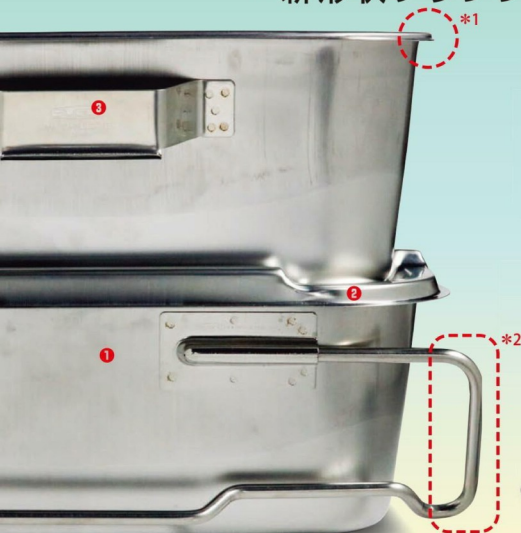
さらに使いやすくなった

18-8 ステンレス

給食バット運搬型

～新形状フランジタイプ～

給食バット本体各種共通寸法
外　寸：612×389×H140㎜
（取手部分含まず）
有効内寸：545×325×H139㎜

▲積み重ねハンドルタイプの給食バット❶に専用蓋❷を使用して固定ハンドルタイプのバット❸を積み重ねた状態。

POINT 1 洗いやすい*1

半カールフラットフランジ

洗いやすく衛生的な半カールタイプのフランジの先端をフラットにしました。

POINT 2 運びやすい

6～17%軽量化（当社比）

強度はそのままに軽量化に成功。運搬時や洗浄時の作業負担が一段と軽減されます。

POINT 3 重ねやすい*2

積み重ねハンドルのコンパクト化

ハンドル幅を従来品より15㎜小さくすることで、洗浄機などへ引っ掛からなくなりました。

❷給食バット用蓋
SK-6038XC

❶積み重ねハンドルタイプ
SK-6038X

ハンドルを使って積み重ねることができます。

❸固定ハンドルタイプ
SK-6038XK

Uハンドルタイプ
SK-6038XU

可動ハンドルタイプ
SK-6038XH

※持ち運ぶ際はハンドルをお持ちください。

販売元　スギコ産業株式会社
本　社　〒959-0593 新潟市西蒲区遠藤2810-3
TEL 0256-86-3711㈹
FAX 0256-86-2000
支　店　東京支店・名古屋支店・大阪支店
営業所　札幌・仙台・新潟・広島・福岡

http://www.sugico.co.jp/

製造元　杉山工業株式会社
本　社　〒949-4523 新潟県長岡市城之丘1500
TEL 0258-74-3151㈹
FAX 0258-74-3155

ISO9001 認証取得

表紙デザイン／山本晃司
本文デザイン／㈱クリエイティブ・コア・エージェンシー

©アール・アイ・シー 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

ファミリーマートは「マートステーション」ローソンは「Uber Eats」で客数アップ

開錠後は、指定されたカゴから自身の名前（自分で設定したニックネーム）が記された商品を取り出して、カゴを元に戻す

クックパッドマートは、スマホ上でオーダーし、指定のＱＲコードでタッチして開錠する。

巣ごもり需要にも対応するウーバーイーツと連携して、ローソンは底上げを図っていく

コンビニ店舗の最大の課題は「客数」である。コロナ禍で人の動きが萎縮して来店客が減少したまま元に戻らない店舗も多い。集客向上には時間を要するが、他社との連携により確実にプラスオンを図る施策がスタートした。

ファミマートは、10月29日から東京都・神奈川県の70店舗にクックパッドが展開する生鮮食品EC「クックパッドマート」の商品受け取り場所である生鮮宅配ボックス「マートステーション」を店内に設置している。クックパッドが契約を結ぶ精肉店や鮮魚店、野菜農家の食品を時間に関係なく受け取ることができるサービスである。

既に10月初旬より先行店で実験した結果、女性客の一定程度の利用が確認でき、その半数以上が店内で買物をすることが分かった。ファミマは「お母さん食堂」のブランドで、惣菜や日配品、冷凍食品を強化している最中なので生鮮宅配ボックスは相乗効果が見込めると判断した。

今後もマートステーションの設置店舗を増やしていくという。

来店しないお客様への客数アップ対策

ローソンはフードデリバリーサービス「Uber Eats（ウーバーイーツ）」を19年8月から東京都内で導入を開始して拡大を図っているが、9月17日に新たに北海道、石川県、愛媛県など10道県の店舗で取り扱いをスタートさせた。これにより導入店舗は、22都道府県の１１４６店舗にまで拡大した。取扱品目は約３００品目、平均単価は１３６１円となり、オーダーされる商品は、からあげクンなどの店内調理品、牛乳などの生活必需品、トイレットペーパーなど日用品、酒類などが多いという。

コンビニは小売業の中では最も小商圏で成立する業態であり、都内であれば徒歩圏に複数店舗が出店しており簡単に買物ができそうである。しかしながら、コロナ禍で外出を控えたい、テレワークで忙しい、昇り降りに時間を要するタワーマンションなど、顧客の側にも新たなニーズが生まれている。来店しないお客様へのアプローチも客数アップ対策の一環である。他社との連携であっても、活用できるところは活用して相乗効果を生んでいきたい。

買物が変わった一年

今年一年、買物の場所、買い方、買う商品が大きく変わった。オーバーストアといわれ、過当競争で苦しんできたスーパーマーケットは、巣ごもり消費、内食回帰で特需となった。

だが、惣菜の売上げは芳しくない。家庭で調理する時間が増えて生鮮三品の売上が伸びたことと、新型コロナウイルス対策のためにパック販売に切り替えたことも原因だが、コンビニや飲食店に中食需要を奪われているとの声も上がっている。

そして店内売上を凌駕するのが、ネットスーパー需要だ。いくつかのスーパーで話を聞くと、コロナ禍前の３倍から４倍の注文がネット経由で入っているという。

コロナ以前は、採算が取れずに多くが撤退あるいは断念したネットスーパー事業だが、EC関連システムなど提供するベンダーには、問い合わせが急増している。

大手スーパーのライフは、Amazonプライムと提携して好調と聞く。Amazonフレッシュは生鮮食品の品揃えと配達エリアを拡大している。今後はAmazonが他のスーパーと提携したり、米国でホールフーズを買収したように、スーパーを買収してリアル店舗事業に打って出たりするかもしれない。

Amazonがリアル店舗網を持つことで、ネット注文・店舗受け取りのBOPISに対応したり、店舗を物流拠点としてサービス拡大したりすることも考えられる。

一方、最も打撃の大きかった外食では、テイクアウトや小売を主体とした業態への転換が始まっている。

日常食を提供するファストフードは、コロナ禍でもテイクアウトが好調で、店内売上減少分をカバーした。コンビニ同様、一人住まいや二人住まいでは、自分で作るよりもおいしくて安上がりだと改めて気付かされたというお客は多い。

パブ・居酒屋の経営は深刻な状態が続く。日本フードサービス協会調べでは、緊急事態宣言が発出された４、５月の売上は、それぞれ前年比の８％、10％。直近の数字でもようやく50％に届いた程度だ。

大手居酒屋チェーンのワタミは脱居酒屋に動きだした。テイクアウトを主体とした唐揚げ専門店や焼き肉業態の展開を急ぐ。

一方、ファインダイニングはテイクアウト、デリバリーを始めるも売上貢献はわずかで、コロナ収束後の誘客のためにとの思いが強い。

こうした中でお客の心をつかんでいるのは、レジャーとしての食事と、家庭では作りにくい商品を提供する店だ。

外食は最も身近なレジャーといわれているが、「素人では作れない専門性の高い料理」「近所のスーパーでは手に入らない珍しい食材を使った料理」を楽しむ客は多い。

また、スーパーも同じだが、唐揚げ、とんかつ、焼き鶏など、即食性が高く、家族で楽しめる商品が好調だ。

今年一年、買物の場所、買い方、買う商品が大きく変わったが、来年もこうした傾向が続くことだろう。

『月刊コンビニ』 編集長
毛利英昭

二業界に
えた

Photo by MediaFOTO / PIXTA(ピクスタ)

特集

激動のコンビ
反転攻勢が見

昨年度は既存店の強化と出店抑制、今年度はコロナ禍に対する感染防止対策と加盟店支援へと続き、コンビニ業界にとっては試練の2年間であった。現在も都市部や観光地の店舗は依然として厳しい環境に置かれている。感染第2波が伝えられる中で、業界を挙げて、この苦境を乗り越えていかねばならない。
その一方で、新しい生活様式により、人々の意識や行動が変わろうとしている。お客様のニーズが以前と違えば、店の在り方も変えていかねばならない。コンビニは変化対応業と呼ばれ、変化に対応できるから進化を遂げてきた。2011年3月の東日本大震災以降、世の中の変化に対応したコンビニこそが大きな成長を可能とした。ニューノーマルという新しい時代に、どう攻勢をかけていくのか。チェーン3社の新たな戦略をリポートする。

セブン-イレブンの商品戦略

まとめ買い需要に対応した商品開発とビュッフェ提案により次の成長に進む

「人の移動」の減少はコンビニ業態に大きな打撃を与えている。多くの店舗で客数が減少して売上が前年に届いていない。しかしながら、客数が戻らないなら客単価を伸ばせばよい。セブン-イレブンは新たな購買行動の変化に対応して、従来の商品戦略を大きく変更し、ニューノーマルの時代にコンビニ業態はどうあるべきか売場改革と商品開発に挑む。（本稿は10月22日に会見に臨んだセブン-イレブン・ジャパン取締役執行役員商品本部長、高橋広隆氏の会見内容を編集部が構成した）

セブン-イレブン・ジャパン執行役員
商品本部長の高橋広隆氏

回復基調にある既存店売上の推移

お客様の購買動向がどう変わって、結果として販売がどのように変化したのか。

売上は、19年下期は毎月前年クリアで順調だったが、20年上期は3カ月間、96・8%（3月）、95・0%（4月）、94・4%（5月）と前年割れを喫した。6月は少し回復基調が見られて101・0%、しかし7月は記録的な長雨と低温により94・9%と前年を割った。8月はぎりぎりだが100・0%と昨年対比を維持、9月はたばこの値上げの駆け込み需要があり102・4%と前年を超えている。

多くのメディアで、コンビニはコロナ禍で厳しいと報道されたが、われわれは良い結果として報告できるものの、客数を見ると依然として19年ほどのお客様に来店していただいていない。しかしながら、一度にたくさんの買物をしてもらえるといった、大きな購買行動の変化が起こり、買上点数が増加している。結果として客単価が上がり、売上が維持、そして増加の傾向にある。

以上が、20年度上期の厳しいながらも、セブン-イレブンがどうやってお客様と向き合い、数字を残してきたかの報告となる。

コロナ禍における お客様の購買行動変容

20年3月25日に、東京都は不要不急の外出自粛を要請。ここから購買行動の変容が大きく起こったと認識。4月7日には安倍総理大臣（当時）が東京など7都府県を対象に、緊急事態宣言も発出している。

購買行動の変化を4段階に分けると、第1段階は「自粛の開始」（図表①）。この頃は食料供給への不安から、お米や冷凍食品などの備蓄保存商品がよく売れていた。われわれとしては、供給に関して不安はなかったが、お客様の心理が一気に変わってしまったことが（買いだめの）始まりだった。

第2段階は「自粛への慣れ」。この自粛下において家庭で調理する機会が増えたので、簡単に調理できるものが動いた。セブン-イレブンでは乾麺のスパゲティやレトルト商品などは（大きく）売れる印象を持っていなかったが、そうした、ひと手間で簡単に調理できる商品が飛ぶように売れた。家庭で飲食する機会が増えたことで、例えばソフトドリンクに限ると、従来は主力商品であった小容量とか500㎖の商品ではなく、リッターサイズといった大容量や、経済的にお得な商品が、お客様から求められた場面があった。

第3段階は「自粛への飽き」。本当はおいしい食事がしたいのだが、外食を控えているので、それができる環境にない、であるならば、近くのセブン-イレブンで、おいしい商品がないだろうかというニーズが高まった。通常よりも少し高めのワインや、品質の高いセブンプレミアムゴールドも想定以上に売れたと認識している。

さらに、お客様の中に運動不足による健康不安があって、栄養価の高い野菜、例えば、タンパク質の多い商品などへのリアクションが高かっ

た。他にも免疫を高める乳酸菌飲料など、日々の健康不安によって食生活を改善する動きが、半年間で目まぐるしく変わっていった。

そして第4段階として、コロナ禍が（一時的に）収まった時期に「ニューノーマル」という言葉が隅々まで行きわたる中で、今後の新しい生活様式をどうすればよいのか、それぞれのお客様が考えた中で、行動変容が起こったのだと認識している。ニューノーマルにおいては、利便性もありながら品質の高い商品が売れるようになっていった。

すなわち、自粛の開始、自粛への慣れ、自粛への飽き、そして、ニューノーマルへの変容の中で、コロナ以前にお客様の意識が戻ることはなくなり、この新しい環境に、どのように適応していこうか、それぞれが考えているのが実情であると認識している。

図表①　コロナ禍におけるお客様の購買行動変容

段階	内容
自粛の開始	食品供給への不安 長期保存食の買いだめ
自粛への慣れ	ひと手間で簡単調理できる 経済性、大容量
自粛への飽き	運動不足から健康意識 プチぜいたく・専門品質
ニューノーマルへ	利便性・保存性 おいしさ・品質

家族分＋家飲み需要で買上点数の増加

お客様の購買行動の変化を分かりやすくいうと、まず買上点数が増えた。これは幅広い品揃えによって、お客様が今まで以上に多くの商品を買物かごに入れていると理解している。

1食分の購入が今までの使われ方の大多数だった。おにぎり1つ、サンドイッチ1つ、ソフトドリンク1本といった、時間が少ない中で簡単な食事を取ることが主流であった。

今は家族分を買う、家飲み分を買う、すなわち、一人のお客様が、まとめて購入することが確実に増えている。客数は前年に届かなくても、買上点数の増加が客単価を大きく押し上げている。既存店売上前年比がプラスに転じているということは、こうした需要を引き出す品揃えが、少なからずセブン-イレブンで可能になった。まだまだ満足できるものではないが、お客様に支持されている一端だと思っている。

コロナ禍で実施した地域の生産者応援

地域の優良原材料を使うことで、地元の生産者に元気を取り戻してもらいたいと思い、生産者応援に取り組んだ。各観光地でお客様が減少し、外食ニーズが冷え込み、これまで引く手あまただった優良な原材料の出荷先がなくなった。そうした（困難に直面した）生産者の一助になれないかを考えて、全社で取り組んできた。

秋田の比内地鶏を例に紹介する。通常は比内地鶏を使用した商品は高値にならざるを得ない。コロナ以前に扱うとなれば（普段のお客様に）支持される価格を付けられない状況であった。しかしながら、地域行政と連携することで、比内地鶏を店頭で販売できる価格まで下げることができた。地元食材の使用により地域の加盟店が大いに盛り上がり、モチベーションにもつながったと思っている。比内地鶏を使用した「親子丼」648円（税別）に続いて、おにぎりや「炭火焼鳥丼」などを発売して、大きな販売数につなげることができた。

比内地鶏の生産者も出席した商品開発の発表会（画像は秋田県のHPより）

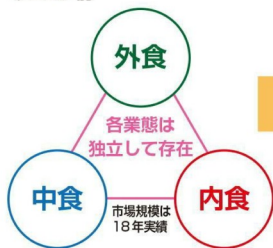
他にも、北陸富山湾の名産である白エビの出荷先が減って、漁師の皆様が困っていたので、白エビを活用した商品化に取り組んで、おにぎりやペスカトーレなども発売できた。発売初日には、地元漁連の方たちに販売を協力していただいた。苦しい

中、一緒に戦っていこうと、絆も生まれてきた。

コロナ禍で、さまざまなイレギュラーな事態があったにせよ、今後も生産者、地域行政、加盟店、お客様と四方良しの取り組みにより生産者の皆様とパイプを太くして、優良な原材料をしっかりと使って、リーズナブルな価格でお客様に提供していきたい。コロナ禍で得た知己をチャンスに変えて今後につなげていきたい。

下期においても、こうした取り組みを継続していく。飛騨牛を使用したおにぎり、信州産ソバ粉を使用したそば、九州産のブリを使用した弁当など、多種多様な優良な原材料が現地にあり、お困り事が多いと認識している。生産者応援に努めていくことが、地域の活性化につながり、お客様に喜んでいただける取り組みになると考えている。

食事形態の概念の変化とビュッフェ提案の推進

（食品）スーパーなどで素材を購入し、自宅で調理する内食は38・6兆円の市場規模があり、コンビニなどで購入したものを自宅や会社で温めて食べるといった中食は25・8兆円、レストランをはじめとした飲食店で食事する外食は11・3兆円となり、それぞれが、お客様の別々の行動により成り立っている、「それぞれの食」があったと考えている。

それが図表②の右側のようなニューノーマルでは、内食も中食も外食も、それぞれの垣根がシームレスになって「おうち」の中に引き込まれていく食シーンになっていると理解を深めている。キーワードを使って表現すると、下期は「おうち時間の充実」に、どうお役立ちできるのかに関わってくる。

さまざまな商品の買い合わせこそが、上期に得た確固たる購買行動変容だと考えている。その結果、われわれが打ち出さなくてはいけないことは「ビュッフェ提案」を通じた、さまざまな買い合わせが可能な食卓の実現、これが重要なんだと考えており、下期の商品政策は、ここに集中させていきたい。

そこで、おうち時間の充実を語る上で、「これまでの使われ方」「これからの使われ方」を整理する（図表③）。コロナ拡大前は、セブン-イレブンは主に人が移動する途中で立ち寄り、その場に合わせて商品を購入してきた。昼食用にパスタと一品料理であったり、朝の出社前にサンドイッチとコーヒ

図表③　ニューノーマルにおける商品政策

◆コロナ拡大前：時間がないときの食事

オフィス・移動時　30分

※見えない制約の存在
- 限られた時間
- 限られた空間
- 限られた予算（ワンコイン）

これまでのセブン‐イレブンの使われ方

◆ニューノーマル：時間があるときの食事

自宅　Free

時間の制約なく楽しむ
- 少量
- 多品種
- お酒と食事

家飲み
質への追求
調理の手伝い

これからのセブン‐イレブンの使われ方

新たな人の動きに合わせたマーチャンダイジングを強化

ーといった買われ方であったりだ。限られた時間があって、限られた空間があって、限られた予算の中で買物が生じて、多くの人の動きの中で、われわれとしてニーズを満たしてきたといった考え方である。

しかしながら、こうした考え方が通用しなくなってきた。ここにしがみついてはいけないといった認識である。すなわち、ニューノーマルになると、自宅で時間の制約がなくなり、飲食を楽しむことで、生活を組み立てるお客様が増えてきた。ゆっくりと家飲みをしたり、調理を簡単に簡便に済ませたり、質の高い商品をよりいっそう楽しんだり、こういったニーズが高まっていることをセブン‐イレブンとして、どのようにキャッチアップしていくのかが大切である。

ニューノーマルに合わせたマーチャンダイジングは、これまでのものとは一線を画す必要があるし、別物であるという認識を深めなくてはならない。でなければ、セブン‐イレブンとして生き残っていくことはできないのだ。

主食の容量を小さくし ワインとの併売を図る

例えばスパゲティ・パスタの商品政策では、これまで「一食完結型商品」が中心であった。ニューノーマルでは、お酒と一緒にパスタを楽しみたい、その他の料理も食べたい、最後にスイーツを楽しみたいといったニーズが強くなる。ところが、パスタでお腹を満たしてしまったら、そうした楽しみ方ができなくなる。そこで、ちょっと量を控えたいといったお客様向けに小さめのパスタを発売して、さまざまな組み合わせ購入につなげていきたい。

われわれは、テスト販売をコロナ禍で実施しているが、高い評価を得て大きな販売につなげている。こうした考え方を、どんどんと組み入れていきたい。商品は「小さなパスタ カマンベール&チーズクリーム」「小さなパスタ 海老&モッツァレラ&バジル」（税別各３７０円）。

小さなパスタ 海老&モッツァレラ&バジル」（税別370円）

小さなパスタ カマンベール&チーズクリーム（税別370円）

その一方で、家庭で作ると手間の掛かる調理性の高いパスタとしてスープスパゲティを考えている。「あさりスープボンゴレパスタ」（税別４５０円）、「あさりと帆立のクラムチャウダーパスタ」（税別５５０円）を発売し、秋冬の嗜好が大きく変わる中で、お客様の支持を集めたいと考えている。

あさりと帆立のクラムチャウダーパスタ（税別550円）

あさりスープボンゴレパスタ（税別450円）

スープパスタは20年から麺とスープを分離させた専用容器を用いた仕様にしている。この専用容器は、ラーメン、そば、うどんでも採用し、過去にも大きな販売数につなげている。パスタについても新たな専用容器により提案していく。

パンに関しても、コロナ前にパンといえば、メロンパン、カレーパン、あんパンなど、1個売りの商品がセブン‐イレブンの代表的な商品であった。しかし、コロナ禍においては、ずっと自宅にいる場面が多くなったので、「複数日」に分けて食べられる、「複数人」でも食べられる、「複数品」としても食べられる、食事パンになるような商品が大きく伸長した（図表④）。

複数という言葉を使用したが、組み合わせが基点となるような、食事や酒類とも一緒に楽しめるシーンを想定し、テスト販売を重ねながら、下期の商品政策の中心に置こうと考えている。具体的には「ボンデケージョ3個入り」（税別１７８円）や「もっちりぽこ ごま&チーズ3個入

ボンデケージョ3個入り（税別178円）

り」（税別180円）を発売する。何かの食事の邪魔をしない、しかしながら、この商品自体も味わい深いといった商品を発売したい。

　これまでは菓子パンと惣菜パンを中心に加盟店と打ち合わせをして、売場展開を実施してきたが、この秋以降は、複数日、複数人、複数品の組み合わせがあるような売場提案をして、さまざまな組み合わせ購入に（お客様を）いざなっていけるように、商品政策を出していきたいと考えている。

図表④　食事パン・複数個入りパンの提案

今まで	ニューノーマル
個人・単品	明日のため：**複数日** 家族の分：**複数人** さまざまなおかず：**複数品**

食事やお酒とも合うパン

食品スーパーと異なる新たな冷食を開発する

　コロナ禍で冷凍食品も大きな販売数につながった。ホウレンソウやブロッコリーといった、素材系の野菜が非常によく売れた。家庭で調理する機会が増える半面、メニューを考えることが面倒であったり、ひと手間が億劫になったり、調理をする時間はあるが、手間は省きたいというニーズが高まってくる中での販売伸長だと思っている。少しでも包丁を使わずに調理したいニーズはあったのだ。

　野菜が簡単に取れて健康に良い利点もあるが、よくよく考えると、これまでは、われわれの主力商品ではなかった。それが、一気に主力に上がってきたところに、われわれがスピードを持ってお客様に提案していかないと、セブン‐イレブンの未来はないのだと思っている。

　（「きざみオクラ」など野菜をのせるだけの）「料理入門編」を拡充したいし、組み合わせ・下処理代行として（「アスパラとベーコン」などの）炒めるだけの「料理初級編」も拡充したい。ゆくゆくは料理中級、料理上級に合わせた、下ごしらえしたものや原材料を、どうやってお客様に提供すれば利便性につながるのかも、さまざまなテストを重ねて、お客様のニーズをつかまえていきたいと考えている。

　冷凍食品は食品スーパーが主戦場であった。大容量化した素材を同じように扱うわけにはいかないが、今は素材自体にニーズがあると認識している。顕在化している食品スーパーの素材を、セブン‐イレブンとして容量をカスタマイズする必要がある。内容もひと工夫を加えて品揃えの拡充を急ピッチで進めていきたい。

　それはセブン‐イレブンにしかできない品質の実現が重要だと思っている。既存のメーカーだけに頼らず、われわれが一緒に取り組んできた、協同組合の知見もふんだんに取り入れて、新しい冷凍食品の世界観を商品化していくことを、下期に取り組んでいく。既存のメーカーとは違った品質を実現できれば、もっと冷食の世界は広がり、お客様の支持も集まると考えている。

チルドケース3本で酒売場を拡大する

　この下期にレイアウトを大幅に変えて売場を進化させていきたい（図表⑤）。主な変更点として、チルドケースの3本を酒に変えて、冷えたワインとリキュールと、酒によく合うおつまみや惣菜の買い合わせを非常にしやすくした。このレイアウトをお客様に提案し、マーチャンダイジングを強化して売上を高めていきたいと考えている。

　酒がチルドケースに入って、どんな効果があるのかと考えた方もいるかと思う。まず、チルドケースを島ゴンドラに増設してスイーツを島ゴンドラに移す。スイーツは専用のチルドケースにして売場を広げている。そこに合わせてヨーグルトやカットフルーツなど、さまざまな食場面を広げるような新しい売場展開をするとともに、惣菜と酒を並列させることで、売場に立ったら、組み合わせやビュッフェ提案がすぐに想起でき

るようなレイアウトを2020年度内に8000店舗で展開していくつもりだ。

このレイアウトは先行の43店舗でテストをした結果、平均日販は変更していない店と比較して2万7000円のプラス効果があった。もちろんレイアウト変更に伴いマーチャンダイジングも変えている。そこで9月7日週には一気に173店舗で展開し、まだ変更して日が浅いものの既に1万5600円の売上効果が出ている。

図表⑤　新レイアウト（酒売場拡大）

チルドケース（サンド・麺類・サラダ・惣菜他）				酒	酒	酒		酒
アイスクリーム	冷凍食品	冷凍食品	デザート	デザート				
			豆菓子	珍味				

前年差の地区平均との差：千円／日	先行導入 43店	9/7週導入 173店
売上（たばこ除く）	+27.4	+15.6
オープンケースデイリー商品	+10.0	+7.2
酒類	+2.9	+1.6
スイーツ	+3.5	+1.4
生活デイリー（野菜・加工肉など）	+0.8	+0.5

さまざまな商品のビュッフェ購入がさらに可能に

レイアウトを変えた効果を懐疑的に捉えている方もいるが、商品の組み合わせをお客様が想起できて、それを助長する新たなレイアウトにより、これだけの売上効果があったのは事実である。これは、われわれにとっても学びであり、急拡大すべきと決断している。

この酒拡大レイアウトによって、チルドケース3本で酒を展開するが、その売場の横で、チーズの品揃えを拡充して、ワインやリキュールに合う商品を提案していく。先行して売場の見直しを実施した千葉東地区と、それ以外の千葉全体を比較したときに、新しいレイアウトに変更して、さまざまな組み合わせが生まれることにより、当然チーズの売上高前年比は伸長するし、お酒も一緒にバスケットの中に入ってくるので酒の売上拡大にも寄与している。

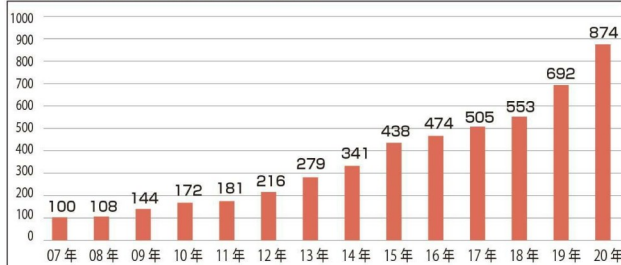
この酒拡大レイアウトは、ニューノーマルにおいて必ず一店一店の成長につながる、新しいフォーマットになると確信している。紹介した商品は一部になるが「おうち時間」の充実を実現させる、さまざまな商品を、食品も非食品も意欲的に展開して、新しい時代に向けた買物提案をセブン‐イレブンとして実現させていきたい。

その一方で、酒売場が増えたことでソフトドリンクを縮小している。ソフトドリンクはセブン‐イレブンが独自に差別化をしていくカテゴリーにはなり得ないところでもあるので、利便性を追求するために、酒を拡大するのか、ソフトドリンクを考え直すかでプラスマイナスにしていこうと計画している。ソフトドリンクは扉4枚分が標準であるが、人の移動が少なくなり、ソフトドリンクが低迷している店舗など、現場を見ながらレイアウト変更を判断していきたい。

ちなみに、酒の商品開発でいえば、今冷えているからセブン‐イレブンでワインを購入するお客様も多い。そうであるならば、スクリューキャップに限定した小容量のワインを開発するなど、市場にない商品を、メーカーとタッグを組んだ利便性の追求は必要不可欠だと思っている。

あるいはリキュール類も、少しぜいたくな商品、果実の香りがしっかりとする本格的なリキュール類を楽しみたい方もいる。市場でまだ手が付けられていない商品を、われわれのオリジナル商品として開発を続けていく。その結果、市場が開けて、メーカーとより強固な信頼関係が得られていくと考えている。

8倍以上に伸長した冷凍食品の販売金額

冷凍食品は、どの業態も伸長しているといった報道もある。われわれも取り組んできた。07年の冷食の売上を100とした場合に20年は874となった（図表⑥）。近くて便利をうたいながら、お客様の購買行動の変化に合わせてレイアウトも商品構成も変えてきた。冷食は、われわれが一番変えた売場であり、商品である。以前の冷食を見ると、食品スーパーで毎週半額になるなど価格競

争が強い市場であった。07年以前はNB（ナショナルブランド）メーカーの商品を展開していたが、07年からはこれをPB（プライベートブランド）化した。しばらくは冷凍餃子を１００円にする程度であったが、その後、商品として大きく変えたのが16年であった。

図表⑥　年度別冷凍食品販売金額指数推移

　これまで冷凍食品を扱ってこなかった食肉加工メーカーのトレイに入れた「牛カルビ焼き」が大ヒットした。これは牛カルビ弁当など、セブン‐イレブンが培ってきた、おいしい弁当作りがボトムにある質の高い冷凍惣菜だから、お客様にじわじわと浸透したと思っている。18年には、さまざまな食場面で利用できる、カップに入ったチャーハンを販売して好評を頂いた。19年には、おかずにもつまみにもなる「おかづまみ」シリーズも販売数を伸ばしている。

　製造していただいているメーカーはさまざまだが、容器やデザインをセブン‐イレブンにカスタマイズすることで、売場の統一感も18年から加速度的に進んだ。冷食は商品だけでなく販売什器を2倍、3倍と大きく変えていった。

　13年までは冷凍食品の売場は取っ手付きのショーケース1台で、扉を開けると半分くらいのアイテムだったが、14年からは大型のアイスケースを1台から2台に増やして、18年以降は店によっては、さらにもう1台と増設している。

　ちなみに10℃以下のチルドケースも、２０００年当時は7台であったが、現在は標準タイプを10台まで増加させ、この秋は、さらに酒を拡大するところまでたどり着いている。

　一朝一夕にはできない内容（売場づくり）を、奇をてらわず地道に、お客様の消費行動に少しずつ合わせて変化に対応していく。こうした取り組みがコロナ禍でも支持を得ている要因だと考えている。

日本デリカフーズ協同組合との取り組み

　中食商品の質を高める礎となっているのが日本デリカフーズ協同組合である。セブン‐イレブンの中食を、われわれとともに開発し、供給していただいているメーカーの組合である。

　１９７９年に創設し、40年を超える歴史を持ち、今は66社が加盟し１８１工場が関わっており、そのうち１６８工場（92・3％）が専用工場である。

　専用だから、専用の原材料が使用できる、専用の設備も統一できる、それにより北海道から九州・沖縄まで同じように品質を高められる。これが、われわれの差別化の源泉であると。

　われわれは商品の長鮮度化を進めており、日本デリカフーズ協同組合の知見と技術が、おいしさを担保した上での鮮度延長を可能としていると考えている。人に触れない自動化工程で衛生感を保ち、徹底した温度管理を専用工場で実現し、川上まで踏み込んだ原材料調達によって、これまでもさまざまな長鮮度化を実現している。

　この長鮮度化の進化を振り返ると、われわれは徹底的な研究と新しい設備の導入を考えてきた。２００９年に米飯弁当のチルド温度帯での販売が可能となり、米飯弁当の48時間の延長に成功した。他にも、菓子パンや寿司など、さまざまなカテゴリーでイノベーションを生み、おいしさを維持したまま長鮮度を実現させてきた。

　直近の代表的な商品について、長鮮度惣菜（餃子）は4日半の鮮度延長を可能とした。皮作り、成形、冷却、包装、この全てを連続ラインにすることで可能になった鮮度延長で

ある。サラダは、野菜の保冷から水洗い、水切り、保管を4℃で低温管理することで、鮮度ダメージを大幅に低減して、葉物野菜のみずみずしさを残しながら鮮度延長を実現させている。この1年は下処理に時間を掛けて、野菜の冷却を水冷から風冷に変えて、野菜のおいしさを維持している。

長鮮度カップデリは、トップシール製法を用いて、酸素を減らして鮮度を保つガスに置換にすることで鮮度延長を実現させている。

保存料や添加物に頼って鮮度延長を担保するのではなく、そうしたものに頼らずに、おいしさを担保して長鮮度化を進めていく。

こうした長鮮度化の実現は、日本デリカフーズ協同組合とわれわれが一緒になって、衛生管理レベルの向上に努めてきた結果だと思っている。温度管理、工程管理の徹底、原材料からの規格の見直し、微生物検査・官能検査による徹底的な安心・安全の追求など、一緒に歩んできた協同組合との取り組みこそが、これを実現していると考えている。

この取り組みが認められて、全てのデイリー商品工場が国際基準に基づく「食品安全マネジメント認証」規格を取得している。長鮮度化は、このような安全・安心な取り組みがベースにある。

ゼロから8割に増えた長鮮度化の四つのメリット

これらの取り組みの結果として、長鮮度商品のアイテム比率を見ていくと、お客様に販売できる基準を24時間以上と設定して、それを担保できる取り組みを長鮮度化とすると、1987年当時はこうした技術もなく、朝昼晩に新鮮な商品をお届けする考えのもと1日3回、弁当類を配送していた。

それ故に、24時間以上の販売鮮度を担保できた中食商品はほとんど存在しなかった。それが、2019年秋は24時間以上の販売鮮度がある中食商品のアイテム数は70・9％に増えて、20年秋には84・6％が24時間以上、販売できるような商品を店に届けられるような成果に結び付いている。

長鮮度化のメリットを四つ挙げる。

第1に、工場において生産性の向上や製造便の集約ができる。その結果、工場内で起きる食品ロスの低減にもつながっている。

第2に、物流・配送についても、工場の周辺の店舗への配送が中心であったが、鮮度の延長により広域に配送することが可能になっている。

第3に、加盟店においては、店に商品を並べられる時間が増えるので廃棄削減につながっている。

第4に、鮮度が延長したことで店の品揃えが良くなり、お客様にとっても、欲しい商品が欲しいときに買えるメリットが生じている。

このように長鮮度化は「四方良し」の、全てにおいてメリットしかない取り組みと考えており、これについては進めていきたいし多くの成果が得られると考えている。

コロナ禍で分かった個店の違いと対応強化

事業所立地であらためてあらわになったことは、あらためてオフィスに通う人たち以外のニーズがそこにあることだ。東京の港区でも千代田区でも、大阪市の梅田でも、そこはオフィス街なのだがタワーマンションも多くある。その方たちのセブン‐イレブンの利用が顕在化している。外食代わりに利用されている。こうした事業所立地で顕在化したニーズを、レイアウトを変更して、セブン‐イレブンをこうしたかたちで使ってほしいと提案することが、われわれの使命なのかと思っている。

他にも、所得の差であったり、使われる時間の差であったり、いろいろなことが顕在化している。大切なのは「買われるものの幅を広げること」。これまでワンフォーマットで2万店に通じる品揃えを商品部は重要視してきたし、そこに時間を費やしてきた。

しかし、購入される商品の幅が出るのであれば、もっと単価の高い商品を提案しても受け入れられる可能性がある。ワインが顕著なのだが、あるエリアでは1500円以上を主力とする店もある。また、あるエリアでは500円のテーブルワインを主力にするところもある。だったら、これを一つのパッケージで語るのはやめようということ。

いろいろな幅を用意して、個店個店でカウンセリングできる一助となるような品揃えを提案していこう。こうした取り組みにより、セブン‐イレブンを進化させせないといけないと思っている。

このようにして、充実した品揃えを提案しなければ、今後は街の当てにされるセブン‐イレブンづくりはできないと考えている。

品揃えの幅と商品づくりによる対応で、まだまだ、われわれには成長の余地があるという考え方を持って臨んでいる。

テクノロジーを活用した店舗の生産性向上と新たな顧客体験の提供を推進していく

新型コロナウイルスの感染拡大でコンビニ業界は大きな打撃を受けたものの、セブン-イレブンはマイナス幅を最小に抑えることができた。上半期の業績と下期の打ち手をリポートする。

国内コンビニエンス事業の20年度上期営業利益の増減は、売上が▲189億円、荒利率の低下で▲13億円、逆に販売管理費は61億円の削減ができたため営業利益は▲141億円の減益となった。売上減については、3月より実施している新インセンティブチャージによる見直しにより約50億円のマイナス。新型コロナの影響で約120億円のマイナスと試算している。

販管費は、アプリ販促への移行による効率化、出店基準の厳格化、不採算店閉店による地代家賃の抑制、さらに、働き方改革、会計改革などによる人件費の適正化など本部コストの構造改革を進め、上期としては初めて販管費が前年を下回る結果となった。

既存店売上については、6月、8月は前年をクリアしたものの、7月は天候不順により▲5・1%と大きく落とした。第1四半期は▲4・6%、第2四半期の3カ月は▲1・4%持ち直し、上期トータルで▲3・0%となった（図表②）。

荒利率は7月のコロナ再拡大の影響から人の動きが鈍化したこともあり高荒利率のソフトドリンクや、おにぎり、サンドイッチなどのワンハンド商材、カウンターの揚げ物などが苦戦して▲0・1%となった。

売上、客数、客単価については、売上は徐々に持ち直しているが、依然として前年を下回っている。しかし、客単価の伸長が客数減をカバーして。第2四半期に入っても、客単価は前年を大きく上回って推移している。新型コロナの影響から、お客様の購買行動の変化が顕著に見られ

図表①　セブン-イレブン・ジャパン決算概要（参考）

	19/8		20/8		20/2		21/2予想	
		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)
チェーン全店売上	2532679	101.9	2445444	96.6	5010273	102.3	4942000	98.6
内、加盟店収入	2489416	102.3	2405772	96.6	4923751	102.5		
営業総収入	447,605	100.3	424,857	94.9	887,625	101.6	865000	97.5
内､加盟店からの収入	401,854	102.3	383,110	95.3	796,266	102.9		
営業総利益	417,269	101.7	396,980	95.1	827,084	102.5		
販売費及び一般管理費	284,844	100.8	278,723	97.9	573,103	102.0		
広告宣伝費	28,575	87.8	24,750	86.6	57,188	94.7		
人件費	39,382	99.9	38,156	96.9	79,055	102.1		
地代家賃	94,222	105.8	94,447	100.2	189,457	104.6		
減価償却費	36,114	103.7	37,806	104.7	73,538	104.8		
水道光熱費	24,476	104.1	23,118	94.5	48,012	100.0		
その他	62,073	98.0	60,444	97.4	125,850	101.1		
営業利益	132,425	103.9	118,256	89.3	253,980	103.6	240000	94.5

図表②　平均日販と既存店売上伸び率

平均日販　（千円）

	19/8		20/8		20/2		21/2予想	
		増減		増減		増減		増減
全店	659	-7	641	-18	656	0		
新店	564	-20	558	-6	554	-6		

既存店売上伸び率　（%）

	19/8	20/8	20/2	21/2予想
既存店売上伸び率	-0.6	-3.0	+0.2	-1.0
客数	-3.1	-10.7	-2.1	
客単価	+2.6	+8.6	+2.3	

ている。

「在宅勤務、巣ごもり需要、家飲み需要など、ご自宅で過ごすお客様が、より計画的な買物をしている。その結果、当日消費する当用買いだけではなく、明日、明後日、また先の分まで、まとめて購入されるお客様が増えており、客単価の伸長につながっている。緊急事態宣言が解除された5月末以降においても、デリカテッセンや冷凍食品、ワインなどの売上が継続して伸長している」（セブン＆アイ・ホールディングス代表取締役社長 井坂隆一氏）

生活デイリー商品や家飲み需要を取り込む

図表③は商品別のチェーン全店の売上高で、前期比と構成比を記している。売上は新型コロナの影響で▲3・2%となった。ただし、平均して売上が落ちたのではなく商品部門によって異なる動きを示している。最も打撃を受けたのがファストフードである。米飯弁当やおにぎり、調理パン、調理麺などが主要カテゴリーになるが、テレワークへの移行や、旅行の自粛、営業活動の減少、その他、社会活動全般の停滞により、自宅以外の場所で食事をする機会が減ったことが大きく影響している。

図表④は販売金額の前年差が大きかった8月度のカテゴリーの順位である。デリカテッセンや冷凍食品、野菜・加工肉などの生活デイリーが伸長、家飲み需要により洋酒、ワイン、雑酒がよく動き、また自宅でスイーツを楽しむプチぜいたく需要などが起きている。

こうした動きをとらえて、本年は新たに新レイアウトにより重点カテゴリーの売場拡大を図っていく。図表中、オレンジの文字が特に強化するカテゴリーであり、酒類やデリカテッセン、水物、カット野菜、スイーツなどが見やすく買いやすい売場に変えていく。計画では８０００店に一気に導入する。１日あたり40店舗から50店舗のレイアウトを変えていく計算になる（詳細については13ページを参照）。

新型コロナの影響は加盟店利益に深刻な影響を及ぼしている。第１四半期の３カ月では前期比95・1%に沈んでいる。しかしながら第２四半期の３カ月は１０

図表③　商品別売上（チェーン全店売上）　（百万円）

	19/8			20/8		
		前期比(%)	構成比(%)		前期比(%)	構成比(%)
合計	2,532,679	101.9	100.0	2,445,444	96.6	100.0
加工食品	661,029	99.3	26.1	638,261	96.6	26.1
ファストフード	780,065	102.6	30.8	723,859	92.8	29.6
日配食品	326,715	101.2	12.9	322,798	98.8	13.2
非食品	764,869	104.0	30.2	760,533	99.4	31.1

	20/2			21/2予想	
		前期比(%)	構成比(%)		前期比(%)
合計	5,010,273	102.3	100.0	4,942,000	98.6
加工食品	1,297,660	101.5	25.9		
ファストフード	1,533,143	102.3	30.6		
日配食品	661,356	103.1	13.2		
非食品	1,518,112	102.6	30.3		

図表④　購買行動の変化

1	デリカテッセン
2	アイスクリーム
3	冷凍食品
4	健康・医療品（マスクなど）
5	麺類・その他
6	たばこ
7	生活デイリー（野菜・加工肉など）
8	洋酒・ワイン・雑酒
9	スイーツ
10	玩具

図表⑤　人手不足の緩和（WEB応募）

2・8％まで持ち直している。

「これまで加盟店の売上と利益の改善のために、さまざまな施策を講じてきた。17年9月からの1％のチャージ減額、19年度版の新レイアウトは18年秋から導入を開始し、その成果もあり、平均ではあるが加盟店利益は継続して前年を上回って推移している」（井坂氏）

厳しい中ではあるが、8月度の加

盟店利益は合計で7万1000円の伸長を見せている。

伸長した主な要因は、本年3月からの新インセンティブチャージが4万1000円、販売期限の迫った商品を値下げするエシカルプロジェクトや、長鮮度化した日配品やデイリー商品の開発と拡販による廃棄の削減商品の効果により3万6000円、レジ袋有料化、新型コロナにともなう消毒液の本部負担などの消耗品費の減少で5万2000円の効果があった。

時給上昇による人件費の増加分1万6000円をカバーしたかたちになる。この5年間を見ても年間約70万円の利益が増加しているという。

モチベーションは人手不足の緩和で向上

図表⑤は人手不足の緩和状況を示している。棒グラフはセブン-イレブンのweb上でのパートアルバイトの応募人数である。新型コロナの感染拡大前と比較して2倍以上の応募状況で高止まっている。その結果、無料で掲載できるにも関わらずweb上での求人募集を希望する店舗数は、4月以降は前年を下回って推移。人員についても一定の充足感が見られている。

図表⑥は営業時間短縮の店舗数の月別推移を示している。希望店を含めた店舗数は、春先の1000店舗をピークに漸減傾向になってきている。この状況について井坂氏は次のように分析している。

「昨年来の加盟店とのコミュニケーション強化、3月からのインセンティブチャージの見直し、コロナにともなう本部からの経済支援や物的支援、人手不足の緩和などにより（24時間営業に関して）加盟店のモチベーションは向上している」

昨今は、コンビニ業界全体の問題として、24時間営業問題や見切り販売、ドミナント出店になどに関して加盟店と本部の認識の違いが顕在化した。公正取引委員会からも、加盟店の意に反した発注増量が行われていないか、自主点検の必要を指摘されている。

「加盟店の声があるという事実は真摯に受け止めなければと思っている。一方で、昨年から行動計画を策定し、加盟店が安心して経営に専念できる環境づくりを進めている。具体的には既に策定している行動計画を進捗させて、社内において管理本部長をリーダーとする自主点検対応チームを立ち上げている。策定済みの計画にとどまらず、指摘のあった点や、刻々と変化する加盟店の経営課題についても柔軟に対応していく。また、独自のアンケート調査を実施して結果に基づく課題の整理をしていく」（井坂氏）

また、ミニストップが計画している加盟店契約の大幅な見直しはないとして次のように語っている。

「われわれのフランチャイズビジネスの基本的な考え方は、加盟店オー

ナーと本部が、変化するお客様のニーズに対応して、お互いに成長することを目的とした共同事業であるということ。本部の一番大きな役割が、お客様のニーズに対応して新商品開発を含めた、さまざまな提案を継続して、トップラインを上げ続けることだと考えている。一方で、時代の変化や加盟店の置かれている経営環境の変化に合わせて、これまでもチャージの見直しとか、不良品の負担とか、エシカルプロジェクトなど、いろいろな制度変更を行っている。

加盟店と一緒にお客様のニーズに対応していく。従ってFC契約の見直しは考えていない」（井坂氏）

人手不足が緩和されたが、余力がある今こそ持続的な成長に向けた施策が求められる。骨子となるのが、テクノロジーを活用した店舗の生産性向上と新たな顧客体験の提供の推進である。具体時にはセミセルフレジの導入。直営店でのテストを経て本年9月から加盟店への導入を開始、21年上期までに全店に導入する。酒、たばこなど年齢確認商品の販売が可能で、売上を落とさず省人化ができるという。

新検品システムは北海道でテストを重ねてきた。システム改修を経て20年秋から全国展開を始める。従来の単品ごとの検収作業と比較して、番重ごとの検品が可能となり、作業時間を既存の10分の1にまで削減できるようになる。

「大変重い番重の上げ下げも不要となり、肉体的な負荷も軽減できる」（井坂氏）とし、今期末までに全国に拡大していく。

ネットコンビニは8月末時点で約300店舗においてテスト。北海道から始めて広島県に拡大した。この7月からは東京でのテストも約40店舗で始めている。10月22日からはリアルタイムで在庫を確認できるようにシステムを改修してテストを継続している。これらの検証を繰り返しながらエリア店舗の拡大を図っていく。

「来期のできるだけ早い段階で1000店舗規模まで拡大したい。DX（デジタルトランスフォーメーション）による作業効率の改善と、ユーザーエクスペリエンスの向上により、さらなる成長を目指していく」（井坂氏）

新型コロナの感染拡大は人々の意識と消費行動を変えてきた。この変化は続くであろうし、仮に効果的なワクチンが開発され、誰でも接種できるようになっても、かつてと同じ世界には戻らないだろうと言われている。井坂氏はセブン&アイ・ホールディングスのグループの結集が必要だという。

「日米コンビニ事業が成長の柱であることに変わりはない。8月に米国スピードウェイの取得を公表したこともあり、これまで以上に海外コンビニ事業の重要性が増していく。コロナ禍においてはコンビニの使われ方が大きく変わっている。2011年（の東日本大震災時）に日本で起こったように、コンビニに対するパーセプション（認識）が変わる歴史的に大きな転換点になると感じている」

グループ各社のノウハウを結集して、ラストワンマイル事業などセブン-イレブンとの連携を強めていきながら、食マーケットを取り込んでいくとしている。

ニューノーマルへのかじ取り

DXの推進により、お客様との関係性を深める

セブン&アイ・ホールディングス代表取締役 **井坂隆一氏**

お客様の価値観、消費行動に大きな変化が表れている。この変化は一過性ではなく、新型コロナ前に戻ることはないと考えている。DXのように、コロナが変化を加速していくものも多いと思う。その中で当社グループは何を目指し、どこに向かうのか？　それぞれの事業が、それぞれの存在意義を、改めてしっかりと対応していかなければいけないと考えている。

その中でも、われわれの強みは「食」であることをこのコロナ禍で再認識した。その強みをさらに磨き上げるべく、首都圏食品戦略を推進しバリューチェーンの強靭化を目指していく。

そして、セブン-イレブン・ジャパンとの商品開発の連携を、いっそう深めていく。一方で苦戦している事業については短期的な止血にとどまらず、中長期的な視点に立ち事業の抜本的な改革を進めていく。

DXの推進により、効率化、省人化を図りながら、人にしかできないことに人的リソースを振り向けることで、お客様との関係性を深めていきたいと考えている。

ファミリーマート

「お母さん食堂」ブランドを拡充し商品力を強化
店舗再生、地域戦略、金融・デジタル化も進む

都市部に店舗が多く、コロナ禍の厳しい状況に直面したファミリーマートであったが、20年度上期はさまざまな施策を実行して数字を残してきた。11月には上場を廃止し、伊藤忠商事とともにスピードを持って改革に取り組んでいく。加盟店の売上と利益に貢献できるのか、その全体像をリポートする。

澤田貴司 ファミリーマート代表取締役社長

20年度上期は新型コロナ感染症拡大にともなう売上減少に加えて、新たな加盟店支援策の実施、また連結子会社の除外などにより営業収益、事業利益ともに前年を下回った。ただし、平均日商は回復傾向にあり事業利益の減益幅は第1四半期より縮小している。

売上の取れる住宅立地 ロードサイド出店を優先

親会社所有者帰属利益は▲107億円。要因は第2四半期において、将来懸念の払拭として、店舗資産の減損損失を税後ベースで244億円を計上したこと。その特殊要因を除くと137億円の実績になる。

店舗の資産価値を下げて損失に計上する減損について、ファミリーマート取締役常務執行役員CFO（兼）経理財務本部長の西脇幹雄氏は「今の（コロナ禍の）状況が、もうしばらく続くという考え方をとり、その〝しばらく〟を1~2年と意識し、保守的に見ている部分と、その後は回復するという考え方で減損損失を行っている」とし、出店については、住宅立地やロードサイドといった、売上の数字が取れる立地を優先させていく。

既存店日商前年比の推移は、緊急事態宣言中だった4月に底をつき、5月の宣言解除移行は、自粛していた販促活動を再開するとともに、売場の再構築を進めながら店舗運営力を強化したことで回復傾向にある。その日商の回復を受けて、第2四半期3か月の事業利益は大きく伸長、収益力は改善しつつある。

親会社所有者帰属利益の前年差増減要因は、前年度（前期）の実績は284億円、対して本年度は、コロナ影響による収益減少で▲179億円、本年3月より新たな加盟店支援策を実行、加盟店への見舞金、店舗での感染防止のコロナ対策を追加で実施したことで▲58億円、それぞれ減少した。対してコスト削減で34億円のプラス、タイファミリーマートの株式譲渡の影響などで56億円のプラス、差し引きすると20年度上期の親会社所帰属利益は前述の特殊要因を除き137億円になった。

QSCを徹底させれば 不振店の店舗再生は可能

収益力の強化の重点施策として今年度は店舗再生本部を立ち上げた（図表①）。直営化した不振店を活性化させ、収益力を高めた後、加盟店に経営を提案する。東日本店舗再生本部、西日本店舗再生本部は、ファミリーマート生え抜きで取締役兼副社長執行役員の加藤利夫氏が管掌している。日商は再生前後と比較して10％改善しており、再生本部で受け入れた約200店舗の半数は、今期末までに再生して再FC化ができる見込みである。

「加盟店が諸事情で継続できなくなった店舗を直営化して再生のチャレンジをしている。心強く思っている

のは客数が戻ってきていること。何をしたのかを端的にいえば、やるべきことを徹底させたこと。徹底度合いである。QSC（品質・サービス・清掃）を徹底している店は、じわじわと売上が戻ってきていると認識しているので、それを愚直に実行している最中である」（ファミリーマート代表取締役社長 澤田貴司氏）

図表①　店舗再生と地域戦略

1)店舗再生

- 低収益店舗の日商・収益力向上
  再生前後比較:日商**+10%改善**（再生対象店舗平均
  店舗再生本部受入:約200店舗
  → **再FC化:約100店舗**（期末見込）
- ストアスタッフ戦力化によるFC化後も持続可能な店舗運営環境を整備

2)地域戦略

- エリア本部主導で地域特性を活かした店舗づくりの推進
  ⇒ 地域限定商品の開発（加盟店参加型）
  ⇒ 地域フェアの実施（東北6県、北海道・沖縄フェア）
  ⇒ ファミペイ会員対象の地域限定クーポン配信
- 地方自治体の地域振興プロジェクトとの連携（秋田 等）
- 政府経済支援策「GoToトラベル」「GoToイート」キャンペーンとの連携

図表②　「お母さん食堂」シリーズ強化
•コロナ禍の内食需要への対応

	日配品	冷凍食品	惣菜
上期	**前年比 105%** "お母さん食堂"へ統一	**前年比 145%** レンジ加熱の容器付き商品拡充	**前年比 102%** 和洋中の惣菜アイテム拡充
下期	カット野菜や調味料の買い合わせ売場提案（9月〜）	**冷凍野菜108円**（税込）品揃え拡大（10月〜）	高付加価値の**プレミアムシリーズ**展開強化（9月〜）

再生中にストアスタッフの戦力化も進み、高い店舗運営力を維持したままFC化を行えることで、さらなる日商の改善を見込んでいる。

地域戦略においては、20年度から設置したエリア本部で、個々の地域特性を生かした店舗づくりを推進した。加盟店参加型での地域限定商品の開発、東北、北海道などの地域フェアに加えて、ファミペイを通じた地域限定クーポンの配信、地方自治体による地域振興プロジェクトとの連携、政府経済支援策「GoToトラベル」「GoToイート」とのキャンペーン連携を進め、地域に根差した店舗運営を進めている。

スマホアプリで加速するキャッシュレス比率

商品力、販促強化について、まずコロナ禍における内食需要への対応として、販売が好調に推移している「お母さん食堂」の強化を推進した（**図表②**）。日配品は上期に「お母さん食堂」にブランドを統一し、それを機に商品自体の質の向上を図っており、下期からカット野菜や調味料との買い合わせを行えるように売場の再構築に取り組んでいる。冷凍食品や惣菜も上期は好調に推移、下期以降も品揃えの拡大や、高付加価値商品の導入などにより販売を拡大していく。

「利便性は重要であり、すぐにご利用いただける冷凍素材を使って調理するニーズは間違いなくある。価格も分かりやすく100円とか150円とかで商品開発していきたい。冷凍食品は、スーパーマーケットの市場をどれだけ取れるのかといった話しもあるが、マーケット自体が伸びているので、スーパーから取るというよりも、われわれコンビニの強みである、住居から近いといった利便性に適した商品を提供していく」（澤田氏）

高付加価値商品の展開強化として、二つのカテゴリーに注力した。一つはデザートで、看板商品であるスフレ・プリンを中心にデザートカテゴリーの販売が伸長した。下期も専門店監修商品など高品質商品を引き続き展開していく。10月にはケンズカフェ東京オーナーシェフの氏家健治

氏が監修した「濃厚ショコラエクレール」178円（税込み、以下同）を発売、11月には榮太郎監修商品の「黒蜜とあんこのホイップシュー」を発売する。

また、コロナ禍においても、高付加価値おむすびの販売は好調に推移しており、新たなブランドとして「ごちむすび」を立ち上げた。「大きな鮭はらみ」198円や「いくら醤油漬け」198円といった素材と具材ボリュームにこだわった商品を展開し、販売をさらに伸長させていく。

この下期から売上獲得に向けてテレビCMを再開するとともに、デジタル販促として、SNSやファミペイアプリのクーポン配信を行いながら、店頭販促と連携する取り組みを推進していく。

その取り組み効果は、9月に実施した「ポケチキ」が実施前と比較して250％、9月から10月にかけて実施した「お母さん食堂」も実施前と比較して売上が125％と伸長した。10月よりコーヒーを刷新し、店頭店内を含めたクロスメディアによる販促策を展開している。

金融・デジタル戦略の推進について、ファミペイアプリの8月末時点のダウンロード実績は600万DLを達成し、キャッシュレス比率も約30％と前年比で140％となり順調に推移している。7月にはファミペイ導入1周年を機に、クーポンの配信を倍増させ、店舗への送客を進めてきた。総務省「統一QR『JPQR』普及事業」に参加して、ファミマ店舗以外の全国10万の店舗で、ファミペイ決済を可能とした。現在検討している「後払い」や「ローン機能」も、21年5月にサービスを開始する計画で、金融事業の収益拡大を加速させていく。

また、伊藤忠商事、NTTドコモ、サイバーエージェント、ファミリーマートの4社でデジタル広告事業会社「データ・ワン」を設立、12月より事業開始の準備を進め、購買データを活用した広告配信により新たな収益獲得を実現させていく。

作業時間を短縮化する画像付きプライスカード

加盟店支援策について、加盟店の判断による時短営業制度を6月よりスタートさせて、9月末で約800店舗がこの制度のもと店舗運営を行っている。

「いろいろな環境、例えば競合や立地を考慮した上で最終的に時短営業を加盟店が判断する。毎日時短や日曜日だけの時短などデータが蓄積されているので、これを加盟店に開示している。最終的に加盟店がハッピーになることが目的なので、データを開示して、コミュニケーションを図り、最善のかたちをつくっていくことが、われわれのスタンスである。この問題が独占禁止法に抵触しているとは考えていない」（澤田氏）

また、24時間営業分担金の増額、複数店奨励制度の見直しなどを盛り込んだ、追加加盟店支援策110億円を3月から実行した。さらにコロナ対策支援を3月より追加で実施して約30億円をこれに充てている。

この9月からも売場品揃えを強化するための追加支援を行うなど加盟店支援に10億円を充てて注力している。

人手不足を要因とする店舗運営支援として、6月には画像付きプライスカードを採用、取り付け間違い防止につながるとともに売場づくりの作業時間の短縮が図られている。9月からは発注端末システムを刷新して店舗オペレーションの省力化に努めていく。

また、ストアスタッフの求人支援として、自社求人サイトの利便性構築や、欠員に対応できるマッチングサービスを実施するとともに、スタッフの定着率向上に向けた取り組みも合わせて実施している。

社会・環境への取り組みとして、この2月に「ファミマecoビジョン2050」を宣言した。

宣言に基づく取り組みとして、第1にプラスチック対策に取り組む。

7月より「レジ袋有料化」を開始、その結果、レジ袋辞退率が77％、年間23億枚削減見込み（約9000tの削減効果）があるという。また、サラダのエコ容器化、チルド弁当の環境配慮型容器への切り替えなどを実施している。その結果、環境配慮型容器使用率が33％となり、前期差でプラス23％の使用率となっている（8月末）。10月には、おむすび・いなり寿司の中食包材薄肉化を図っている。

第2の取り組みが「食品ロス削減」。7月にはガス置換包装を採用したサラダの販売を開始、また土用丑の日完全予約制を継続、実施前対比で80％の廃棄金額を削減した。

第3の取り組みが温室効果ガスの削減。6月にはサラダ用ドレッシング包材「バイオマスインキ」へ切り替えた。9月には「ユーグレナバイオディーゼル燃料」を使用した配送車両を投入、下期にはCO_2冷媒冷凍冷蔵機を導入する。

お客様のニーズや動向をしっかり把握する契機に

加盟店の営業状況であるが（図表③）、全店日商は488千円（前年同期差▲52千円）、既存前年比は91・1%とコロナ禍の影響を大きく受けた。もともとファミリーマートの店舗は都市部や繁華街に多く立地し、テレワークや外出自粛が店舗の客数減に直結した。「夜の街関連」と名指しされた新宿・歌舞伎町エリアに最も多くの店舗数を持つのがファミリーマートである。特に影響を受けたのが2010年に吸収統合したam/pmの店舗。大手3チェーンよりも早く、首都圏の繁華街やオフィス立地に積極的に出店したam/pmの店舗はダメージが大きかった。

しかし、こうした苦境の中にあっても得るものがあったと澤田氏は言う。

図表③　日商・出店・閉鎖数値（単体）

	19/8期	20/8期	
	実績	実績	前年同期差
全店日商（千円）	540	488	▲52
既存前年比（%）	100.9	91.1	—
出　店（店）	209	122	▲87
閉　店（店）	140	99	▲41
純増減（店）	69	23	▲46
期末店舗数（店）	15,582	15,709	127

「コンビニは優れたビジネスモデルであり、非常に乱暴な言い方をすれば、商品を並べていれば売れていた部分もあった。今回のコロナ禍を受けて、加盟店もわれわれも、本当に今一度、お客様を向いて、お客様のニーズ、お客様の動向、これをしっかりと把握して、商売の仕組みを全てつくり直す必要があると考え直すようになった」

澤田氏の説明によると、例えば都心のビル1階に店舗があるとすると、ビルの中に会社が何社あって、そこで、どのくらいの数の従業員が働いていたのか、時間帯によって出社する人数はどう違うのかを、果たして理解していたのかといった反省があった。

そうした顧客のニーズや動向を今一度、理解しようと、各社の総務部を訪れて、手始めにコーヒーのクーポン券をお渡ししてコミュニケーションを図るなどして店舗の活性化に取り組んでいるという。

加盟店の売上と利益をスピードを持って改善

ファミリーマートは、伊藤忠商事によるTOB（株式公開買い付け）が8月に成立したことを受けて11月12日に上場廃止となった。これにより伊藤忠の実質的な完全子会社となり、経営の意思決定をより迅速化していく。

ファミリーマートが7月に発表した「公開買付けに係る意見表明」によると、次の三つの事項に合意が図られている。

第1に「地域に根差した店舗づくりとサプライチェーン最適化による収益力無強化」

第2に「DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進による新たな収益の具現化」

第3に「海外戦略の再構築による新たな市場開拓」

「会社として、スピードを持って、さまざまなことに対処していかなくてはいけない。これまで上場企業ということから株主に配慮して、スピーディーに決済していくところができていなかった部分もある。これからは今まで以上にスピードをもって取り組める可能性が出てきている。データ・ワンの事業にしても、われわれは豊富なデータを持っているのだが、それを、どうゆやってマネタイズしていくのか、ベネフィットを与えていくか、僕らの力だけでは、とてもできなかったと思う。NTTドコモやサイバーエージェントを、ファミリーマートの独資だけでは招くことはできなかった。そういったところにも、伊藤忠の力を大いに活用している」（澤田氏）

ニューノーマルという新しい日常により、コンビニ業態の在り方も転機を迎えて、多くの店舗で客数減を余儀なくされている。その一方で、お客様の日常が変わるわけだから、品揃えの改革や、IT活用による新たな商売の仕方など、うまく適用できればチャンスにもなる。スピードを持って、さまざまな取り組みにチャレンジしていく。

もちろん加盟店の売上と利益を高めることが前提であり最優先であることは変わらない。

ローソン

巣ごもりや日常生活の需要をしっかり支え 〝ハンマー&ダンス〟期間に売上を伸長させる

感染拡大によりコンビニは大きな打撃を受けるが、その間でも、しっかりと日常生活を支え需要を取り込み、また感染縮小時にはコンビニの良さを発揮して売上を拡大させる。ローソンはコンビニの在り方をどう変えていくのか。ローソンが考える〝ハンマー&ダンス〟の対応をリポートする。

ローソン代表取締役社長 竹増貞信氏

　ローソン（単体）の2020年度上半期は、チェーン全店売上が1兆918億円で前期比92・8%、営業利益は125億円で同45・9%となった（図表①）。ローソンによると、緊急事態宣言解除後の6月には売上に回復の兆しが見られたが、7月以降感染者が増加に転じ再び外出の自粛が求められたこと、また、天候面では長期間の大雨をもたらした豪雨や梅雨明けの遅れなどにより、来店が鈍化したことを売上減の理由に挙げている。この傾向は他チェーンも同様である。

　国内総店舗数（グループの運営する店舗を含む）については、236店舗を出店し、180店舗を閉店した（図表②）。その結果、20年8月末において1万4500店舗となり、56店舗が純増した。海外については新規出店を進めた結果、20年8月末における海外店舗数は3130店舗となり212店舗を純増した。

売上が急伸した五つのカテゴリー

　国内ローソン事業の既存店売上高（チケット・ギフトカード等の影響を除いたベース）については、外出を控え、自宅で料理をする人たちが増えたことに対応して、生鮮野菜や冷凍食品を充実させ、また巣ごもり需要のプチぜいたくを意識したデザートも強化、こうした商品は好調を維持したが客数の回復に至らず、既存店売上高前年比は91・0%に着地した。

　ローソン代表取締役社長の竹増貞信氏は会見で次のように述べた。

「この上期は事業環境が大きく変化した。巣ごもり消費や買いだめが上期の前半戦、非常に強く消費行動に表れた。お客様のニーズ、価値観の変化に対応していくために、われわれが得意なところ、すなわち、デザート、マチカフェ、お店で作ったお弁当やサンドイッチ、こういったものを、どんどんと強くしていこうとした。同時にお客様の新しいニーズとして、青果物や冷凍食品、酎ハイなどのニーズが急激に上がった。そこで5つのカテゴリーを強化することに上期は注力してきた」

　五つのカテゴリーとは、青果物、冷凍食品、日配食品、酒類、常温和洋菓子を指す。巣ごもり需要に即した取り組みとして、全国で開催している「新鮮野菜市」売場において、自宅で調理するお客様を想定して野菜の単品販売を始めている。冷凍食品は素材系の野菜をはじめ日常生活で需要の高い商品を拡充した。

　店内調理機能を持つ「まちかど厨房」や、弁当や惣菜については、外食自粛の反動から「少しでも食を楽しみたい」というニーズを受けて、コロナ禍の影響を受けている事業者と共同開発した商品を提供するなど事業者支援にも取り組んできた。

　上期に売上に寄与した商品として、米飯では「金しゃりおにぎりシリーズ」、カウンターファストフードでは、ホットスナックの新商品「GU-

図表① ローソン（単体）決算概要

（百万円）

	19/8上期		20/8上期		20/2通期		21/2通期予想	
		前期比（%）		前期比（%）		前期比（%）		前期比（%）
チェーン全店売上	1,176,721	103.8	1,091,898	92.8	2,296,156	102.7	2,220,000	96.7
営業総収入	200,816	102.1	179,027	89.1	390,811	101.3	366,000	93.7
営業総利益	182,703	103.1	166,578	91.2	356,385	102.3		
販売費及び一般管理費	155,430	103.5	154,070	99.1	311,660	102.9		
営業利益	27,273	100.8	12,508	45.9	44,725	97.8	25,000	55.9
経常利益	32,319	93.5	21,357	66.1	45,962	89.3	31,500	68.5
四半期（当期）純利益	21,130	93.1	14,691	69.5	15,486	50.0	15,000	96.9

図表② ローソン店舗数と既存店の状況

	19/8上期	20/8上期		20/2通期
			前期比（%）	
国内総店舗数	14,721	14,500	-221	14,494
出店	307	236	-71	400
閉店	245	180	-65	350
純増	62	56	-6	50

以下、単体、ローソンストア100事業を除く

	19/8上期	20/8上期		20/2通期
既存店売上高前年比（%）	100.4	91.0	ー	94.5
既存店総荒利益高前年比（%）	100.8	88.4	ー	92.7
総荒利益率（%）	31.2	31.2	0.0	31.3
たばこ抜き総荒利益率 前年差（ポイント）	+0.1	+0.3	ー	+0.2

BO（グーボ）」および「からあげクン」の期間限定商品、新感覚スイーツなどを竹増氏は挙げている。

　また、店舗の売上を上乗せする施策として、昨年8月から東京都内でフードデリバリーサービス「Uber Eats（ウーバーイーツ）」を導入している。本年8月までに導入店舗数が1000店舗（12都府県）を超える規模に拡大させており、巣ごもり需要に対応している。

　ローソンは20年度、コロナ禍前から「店利益機軸経営」を打ち出している。コンビニ加盟店の経営を安定させる施策は、経済産業省が主宰した有識者会議「新たなコンビニの在り方検討会」でも全コンビニチェーン本部の課題として論議されている。店利益の改善は重要なテーマであり、特にローソンは全社的な行動に移すために「店利益機軸経営」を明確にしている。

　加盟店利益を高めるためには売上アップの施策とともに、店舗コスト削減にも取り組む必要がある。加盟店利益向上のため、廃棄ロス、水光熱費、人件費などの店舗経営において比重の大きいコストの低減に取り組むなど実施した結果、第2四半期3カ月では加盟店利益が前年同期を上回ることに成功した。

　また、新型コロナウイルス感染症の影響で売上が大幅に減少した加盟店に対し収益面や資金面で支援するなどパートナーシップをより強くしたという。

　また、店舗の経営安定化に向けての施策として、短期・中長期で実施している経営店舗の複数化に向けた支援、店長育成支援や新規加盟者への施策についても継続実施している。

「複数店を持つ一オーナーあたりでは、店利益がさらに顕著な傾向として表れてきている。お客様のニーズ、お客様の価値観の変化に合わせて、お店をしっかりと変えていこうといった声を加盟店からいただいている。複数店経営は加盟店が前向きな気持ちとなり、店舗経営に取り組むベースになってきている」

　コロナ禍でも加盟店利益を確保したことで、今後もより筋肉質な店舗体制を構築していく考えである。

収入への不安に対応し お得感のある商品を投入

　下期も新型コロナの感染状況は収束しそうにない。この先の社会環境を、どのように見ているのか。また店舗経営はどうあるべきか、竹増氏は「ハンマー&ダンス」の概念を用いて説明する。

　すなわち、感染が拡大してくると人々はハンマーで叩かれたように巣ごもりに入り、外出自粛や国内外の

移動制限により消費活動を低下させていく。一方、感染が緩和されると（ダンスするように）人々の活動が活発化して消費も上向いていく。

　こうした社会環境の中で、どのようなビジネスを展開していくのか。竹増氏は次のように説明する。

「ハンマーの期間中に、巣ごもりや日常の需要を、いかにして、われわれが取り込んでいくのかが重要。お客様から最も近くにある店がローソン（コンビニ）である。商圏のお客様の日常生活を支えるべく、生鮮品の取り扱いを始め、日配品、冷凍食品、お酒、常温和洋菓子を強化していく」

　コロナ禍の期間中であっても日常生活需要をしっかりと取り込んで、お客様の日常生活を今以上に支えいく。そして、活発に人が動き出すダンス時期においては、得意とするコンビニ需要を上乗せしていく。

　そうしたハンマー&ダンスでも売上を確保する一方で、下期の大きな課題は、収入への不安が社会に与える影響である。

「仮にハンマー時期が来ても日常生活をサポートすることで落ち幅を最小限に留めて、（ダンス時期には）右肩に上げていきたい。ただし収入への不安を抱える人が社会で増えている。そのためには、バリューのある商品、（価格が上の商品だけではなくて）やはりお得感のある商品をどんどんと投入していく」（竹増氏）。

　ハンマー期間に売上を前年以上に上げることは難しくても落ち幅を抑制することで、次のダンス時期には、落ち幅の分を取り戻し、かつ上回るようなサイクルに持っていく考えである。

人々の価値観が変わる中 大変革委員会を立ち上げ

　ローソンは海外事業を、中国、タイ、インドネシア、フィリピン、ハワイで展開している。東南アジアは感染が収まらない状況であるが、中国は現状で感染拡大を収束させている。

　中国は9月以降、全ての出店エリアで日販の前期比が100%を超えてきている。直近では100から110くらいで推移している。9月の学校が始まって以降、生活が日常に戻ってきてコ

図表③　購買行動に変化

巣ごもり需要で、日常生活を支えるカテゴリーの売上が好調

売上高前年比好調カテゴリー

カテゴリー	20年度上期
紙・生理・衛生用品	110%以上
冷凍食品	
調味料	
機能簡易食品	
洋酒・酎ハイ	100%以上
店内厨房	
デザート	
常温和洋菓子	
生鮮品	
アイスクリーム	

図表④　下期の社会概況と事業環境

ハンマー　新型コロナウイルス感染拡大
■外出自粛　■国内外の移動に制限

ダンス　withコロナ・afterコロナ
■活動が活発化　■消費が活性化

日常需要の取り込み
●近隣のお客さまの来店が増加提供
●夕方の来店ニーズが高まる
●日常必需品の需要が増加

収入への不安

日常需要＋コンビニ需要の取り込み
●得意分野の強化
●バリューある商品の提供

ロナ禍の前に立てた利益計画を達成できる勢いにまで復活してきているという。

コロナ禍は人々の生活を大きく変えた。その一方で、最も小商圏で人々の暮らしを支え続けるコンビニのチェーン本部自体も変わらなければいけない。竹増氏は、そうした考えのもと「ローソングループ大変革実行委員会」を立ち上げた。

「このコロナ禍（の経験の中）で、ローソングループを大変革していかなくてはいけない。社会が変わった、街が変わった、そして、お客様の価値観が大きく変わった。その中で、われわれ自身が、どう変わらなくてはいけないのか。この下期、私を委員長とする大変革実行委員会をいま動かしているところだ」（竹増氏）

大変革実行委員会の下には11のプロジェクトを集めている。このプロジェクトの中に細分化したチームがある。社内から公募も実施して、やる気のある者を集めたという。

そこでは商品開発の在り方であったり、店舗のレイアウトであったり、データの活用方法であったり、さらにはサプライチェーンにまで踏み込んで変革を模索していくという。

今回のコロナ禍において外国人従業員の一部が帰国し、店舗の人手不足がさらに進むと懸念されたが、最も大きな打撃を受けた外食産業などからの求職者の流入があり人手不足は一時期よりも解消されたという。

「建築中の店舗にクルーさん募集のポスターを張り出すと、それだけで何十人もの応募をいただくなど、人手不足の状況は昨年とは一変している。時短営業については、足もとの状況を見ながら、ウィズコロナ、アフターコロナを見据えながら、加盟店と相談する中で、決めている」（竹増氏）

店舗における新型コロナウイルス感染防止策は引き続き強化していく。お客様と店舗従業員の安全を第一に、レジカウンターへのビニールシート設置、ソーシャルディスタンスの確保、来店時間の分散、従業員の手洗、うがいの励行、アルコール消毒およびマスクの着用など徹底していく。

全店に配備しているセルフレジの利用も、感染防止の一助として促進していく。

ローソンは、コロナ禍において、購買行動の変化やコンビニに求める商品やサービスの変化に、いち早く対応し、また便利さだけでなく、新商品やエンタメなどを通じた楽しさを提供できる〝マチのほっとステーション〟を目指していく。

ネパール人
正社員
1人採用
5万円
ポッキリ!!
とにかくお電話を！
03−5296−9550
株式会社外国人採用　〒101-0047 東京都千代田区内神田2丁目7－9浅野屋ビル4F
有料職業紹介 厚生労働大臣許可 13-ユ-304486　登録支援機関 出入国在留管理庁長官許可 19登-001735
サイトはこちら
https://g-saiyo.co.jp/lp/

リポート

ローソンが外食企業35社とコラボ 相互送客で街の活性化を目指す

ローソンは2020年10月28日、全国各地の外食企業の新たな販路として、全国約１万4500店のローソン店舗網を活用した「新たな生活スタイルにあわせた〝おうち外食〟」について、記者説明会を開催。当日は、コラボレーションする外食企業35社のうち21社が登場、会場と各エリアのコラボ先企業をリモートでつないだトークセッションを実施した。

全国約１万4500店のローソン店舗網を活用した「新たな生活スタイルにあわせた〝おうち外食〟」が始動

新型コロナウイルス感染拡大により、生活スタイルや働き方、価値観など消費者を取り巻く環境は大きく様変わりした。コンビニやスーパーマーケットなどの小売店では冷食・日配品が売れ、飲食店はデリバリーやテイクアウトを開始。そして巣ごもりによる〝おうちご飯〟が伸長し、内中食が大きく伸びるなど、食市場自体が大きく変化した。

ローソンも冷食や日配品、常温和菓子、惣菜類などの品揃えを強化。そして全国1200店では「Uber Eats」を導入するなど、新たな食スタイルやお客のニーズに合わせた販売提案を行ってきた。さらに全国各地の飲食店とのコラボ商品や各地の名産品の販売で、日本の〝食〟の応援にも取り組んでいる。

「多くの外食企業も、テイクアウトやデリバリー、通販といった新たな販路の開拓など、環境変化の対応に取り組んできた。お客様が外出しない状況が続く中、街を盛り上げるため、ローソンと外食企業が協業して皆様を笑顔にしたいと、今回のコラボ企画が誕生。これまでも外食企業とのつながりはあったが、新型コロナウイルスにより異業種コラボレーションが加速した。全国各地の有名外食企業35社という規模でのコラボ企画は、今回が初となる」とローソン代表取締役社長の竹増貞信氏は説明する。

この取り組みにより、外食の味を気軽に自宅で楽しめる機会を創出。ローソンと外食企業の相互送客で、「外食喚起」と「飲食店への来店のきっかけ」を図る狙いだ。

また対象コラボ商品の購入で、外食店舗（対象地域）で使える割引券を発行する企画も進行。第1弾として、11月10日より「幸楽苑」のコラボ商品を購入した際のレシートに、クーポンを付与するキャンペーンを実施する。さらに「こども宅食」へコラボ商品を無償提供するなど、子どもを笑顔にする企画も検討している。

全国約1万4500店の店舗網を活用し、外食企業と共に地域に親しまれた味を通じて、地域密着を推進。〝おいしさでマチを元気に〟をテーマに「外食企業とのコラボレーションで、どういったケミストリーが起きるかチャレンジしていきたい」と竹増氏は考える。

コンビニコラボにより外食の新たな未来も

コラボ先の外食企業は、北海道8社、東北6社、関東9社、中部、近畿、中四国で各3社、九州2社、沖縄1社と、各地域の有名ブランドと協業。業態はラーメン店が最も多いが、生クリーム専門店や居酒屋、洋食店など多彩な顔ぶれだ。

各企業とも、コロナ禍では「見通しがつかない不安の中、沖縄県民に支えられ、今まで以上に地元の方々とのつながりが強くなった」（フジオフードシステム、沖縄支社長の岸上裕一氏）、「都心のオフィス街店舗は壊滅状態。ただラーメンという日常食を提供するため、あえて休業せずに続けた店舗も」（麺食、代表取締役社長の中原 誠氏）、「ラーメンはテイクアウトに不向きな商材。そこでテイクアウトに耐え得る商品の開発、ロボットの導入など、これを機に新しいことが生まれた」（幸楽苑ホールディングス、代表取締役社長の新井田昇氏）など、厳しい状況の中で、さまざまなことに取り組んできたようだ。

そして今回のコラボ企画については、前向きな感想が多く挙がった。

例えば「串カツ田中」を展開する㈱串カツ田中ホールディングス、代表取

締役社長の貫啓二氏は「外食自体が〝悪〟という風潮があり、通常営業を続けるモチベーションが低下する中、ローソンコラボという新たな販路が見いだせたことで戦う気力が湧いた。また、串カツを内中食で楽しむという新たな未来も見えてきた」と評価。

また岩手・奥州市で「麺ＳＡＭＵＲＡＩ桃太郎」を運営する店主の司東浩氏は「お店で食べるのと同じ味の提供を目指し、（ローソンと）一緒に開発してきた。うちも新型コロナウイルスの影響で来店客数減など厳しい状況を強いられたが、近くのローソンでうちの味が楽しめることにより、たくさんの方々に笑顔を届けられるのはうれしい」と話した。

全国35社の有名外食企業とコラボ。11月３日より順次展開していく

そうした声を受け、竹増氏は「コロナ禍でも、おいしいものをおいしく食べたいというニーズは増加している。この根底にあるニーズと、『あの店の味がローソンでも食べられるんだ！』といったワクワクした気持ちをお客様に提供し続けたい。そして、全国民が『やっぱり外食って楽しいよね』と思い返してもらうことで、街全体の活気につなげたい」との思いを語った。

「吉野家監修 夕張カレーそば」（税込480円）

「麺屋雪風監修 辛味噌あんかけチャーハン」（税込550円）

店の味を再現した商品で来店につなげる

一方で、コラボ商品の開発には苦労も多かったという。

北海道・札幌や旭川でコーヒーブランド「ＭＯＲＩＨＩＣＯ」を経営する㈱アトリエ・モリヒコは、「森彦のコーヒーロール」（税込２４８円）を販売。「最初は自家焙煎コーヒーを生地とクリームに使ったが、風味や深み、コクが感じられにくい。そこで濃縮タイプのコーヒーリキッドを新たに開発し、よりコーヒーの風味が感じられる商品に仕上げた」と、商品部マネージャーの石渡新平氏。

「森彦のコーヒーロール」（税込248円）

また北海道・札幌のラーメン店「雪風」が監修した「麺屋雪風監修 辛味噌あんかけチャーハン」（税込550円）の開発経緯について、Ｍ．Ｒ．Ｄ取締役の武藤勝太氏は次のように話す。

「最初、ローソン側から辛い、しびれるという〝麻辣〟味で提案してもらった。ただそれだと好みが分かれるだろうと、『辛味噌あん』から山椒を抜いて別添に。また、うちの味に近づくよう、ニンニクや肉のバランスなどを何度も試作を繰り返して完成させた」

ブランドの知名度アップだけでなく、地域全体を盛り上げたいとコラボ企画に取り組むのが、北海道・夕張のそば店「吉野家」だ。

ご当地グルメ「吉野家監修 夕張カレーそば」（税込４８０円）を手掛けた店主の高橋一太氏は「ご当地のカレーそば特有のとろみの強さ、スパイス感を工夫した。ローソンコラボは今回で3年目。毎年、発売を喜ぶお客様の声が挙がる他、ローソンでうちを知って、実際に来店してくれる人も」と、相互送客の効果を実感している。

各コラボ商品は11月3日より順次発売。「半年先までコラボ商品が決定」（竹増氏）している。

コラボ商品はブランド名で売れるのはもちろん、企業やブランドのストーリーも商品価値の一つになる。そのためこうしたストーリー紹介で、販売数増につなげたい。

タイプ別
人材マネジメント攻略法

Type62

第62回
第一印象が悪いタイプの対処法

メンタルチャージISC研究所
岡本文宏

パッと見た感じが「怖い」と言われる。不機嫌ではないのに、「怒ってるの？」とよく言われてしまう。そういうタイプのスタッフが店頭で接客すると、「感じの悪い店」というレッテルを貼られてしまい、リピート利用されなくなります。

本人としても悪気はなく、普通にしているのに、第一印象が悪く受け取られてしまうタイプのスタッフがいた場合、どのように対処すればよいのでしょうか？

アメリカの心理学者、アルバート・メラビアンによると、人はコミュニケーションを取るとき、言語・聴覚・視覚の三つの要素を用いて情報を入手するとのこと。その割合は、視覚情報が55％、聴覚情報が38％、言語情報が7％とされています。これは「メラビアンの法則」として有名です。

例えば、プレゼンテーションの場で、パリッとしたダークトーンのスーツを着用していて、知的で誠実そうに見える人の話なら聞こうと思えるでしょうが、Tシャツやトレーナーに短パンを履き、キャップをかぶったひげ面の人が、いくらいい話をしても、聞く耳を持とうとは思わないでしょう。なぜなら、そのいでたちを見た瞬間に〝心の耳〟が閉ざされてしまうからです。

「見る」ことから得られる情報により、第一印象は決まるといって過言ありません。ですので、第一印象を上げるためには、〝見た目〟を良くすることが大切です。具体的に言えば、TPOに応じた服装や身だしなみ、目つき、表情、態度を変えることです。それに加え、第一印象を良くしたいという気持ちを持つことが大事です。

人気ドラマから学ぶ マスク着用時の印象UP術

第一印象が悪く捉えられてしまうスタッフには「このままだと仕事をする上だけではなく、プライベート、大きくいえば、人生において損をすることになる」と説きましょう。逆に、第一印象で好感度を上げることでもたらされるメリットについても伝えます。

まずは「話しやすい人だと思ってもらえる」ことで、周りに人が集まって来やすくなります。そうすると交友関係が広がり、さまざまな情報がたくさん入ってくることになります。それだけでも、今までよりも人生が豊かになったと感じられるでしょう。

また学生であれば、第一印象が良いと採用面接のときに有利に働くことはもちろんですし、就職した後、上司や先輩、取引先の人たちに好印象を与えるので、重用されるようになります。重要な仕事を任せてもらえるので、仕事に対するやりがいも生まれます。

このように、さまざまなメリットがあることを理解すれば、第一印象を良くしようと思えるようになってくるでしょう。

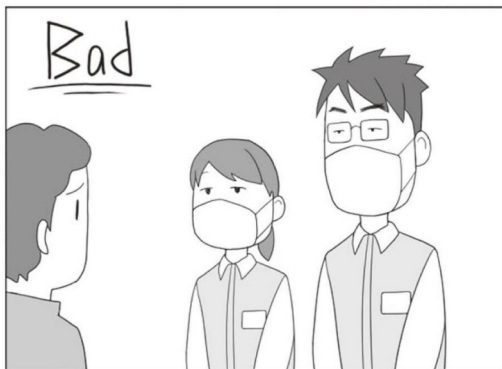
ただ、第一印象を良くするために、笑顔で対応しようと思っても、今は接客をしているときにマスクを着用しているので、表情を見せることが難しいというのが実状です。マスクを着けていると、顔の半分以上が隠れるので、笑顔をつくっても気付かれない場合もあります。

そんなときに参考になるのが、日本テレビ系連続ドラマ『#リモラブ～普通の恋は邪道～』です。

ウィズコロナ時代の〝現代〟の職場が舞台なので、登場人物の大半が「マスク着用」で演技をしています。そうなると、登場人物の心境などが伝わってこないのではないかと思われるかもしれません。しかしながら、目や態度、髪形、服装を工夫することで、登場人物の喜怒哀楽をうまく

『#リモラブ～普通の恋は邪道～』https://www.ntv.co.jp/remolove/

表現できています。特に主役の波瑠さんの、マスクを着けたまま心の移ろいを表現する演技はなかなかのものです。マスクを着けたまま、第一印象を上げる参考になるのでご覧になってみてください。

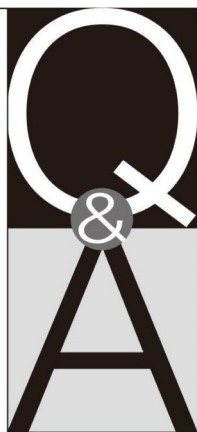
目の使い方を意識し第一印象を上げる

今の時代、感じの良い印象を与えるのに一番意識するべきは、「目」の使い方です。今まであれば口角を上げれば、ひとまずは笑顔をつくることができましたが、今はマスクで口が隠れているのでそれはできません。そうなると目だけで笑顔を表現しなければならなくなります。

ただ、目だけで笑おうとしても、なかなか難しいですし、目だけで笑顔を表現しようとすると不自然に見えてしまいます。ですので、マスクの下でも口角を上げ、顔全体を笑顔にしていくことが必要です。そうすれば、お客様に見えている目も自然と優しい〝月目〟（笑顔のときの目）になります。

また、メラビアンの法則では、影響を与える割合が38％と、視覚情報よりも比率は下がりますが、聴覚情報も大切です。口全体をマスクで覆っているので、小さな声でモゴモゴ言っていると、お客様には何を言っているのかが伝わらず、印象が悪くなってしまいます。

マスクを着けた接客で良い印象を与えるには、ハキハキ話す、語尾までしっかり話す、声のトーンを少し高くして話すことが大切です。声のボリューム自体を大きくしなくても、以上の3点を意識して話をすれば、相手には伝わります。

態度については、身のこなし方、動きを変えれば、印象は良くなります。例えば、お客様から商品の取り扱いの有無を尋ねられたら、さっと動いて、小走りで商品を取ってくるとか、レジ清算をするときに、きちんとお辞儀をするなど、機敏な動きと丁寧さを保てば、良い印象を与えることができるようになります。

おかもと ふみひろ
商店主専門ビジネスコーチ。アパレルチェーン勤務、セブン-イレブンFC店経営を経て現職。延べ250社以上の店舗オーナー、現場リーダーへ「人を活かした業績向上ノウハウ、人材採用、育成法」を提供。著書は『店長の一流、二流、三流』（明日香出版社）など7冊。研修、講演は年100回登壇。

Q&Aで分かる 労務トラブル こんなときどうする!?

コンビニ社労士®
安 紗弥香

第64回 旅行後に自宅待機をさせたら?

Q オーナーです。いま、GoToトラベルキャンペーンの関係で、他地域に旅行をしてきたと申告したスタッフに対して、1週間程度の自宅待機をお願いしたら「それはおかしいのではないか」と言われました。感染拡大防止の観点からどのような対応をするのがよいのでしょうか。

A 制度を決めること自体に問題はないですが、もし自宅待機をさせる場合は、休業手当の支給を行う必要があります。また、一定の対策は必要ですが、過度に強要して信頼関係に影響が出ないような配慮も大切です。

解説

2020年10月からGoToトラベルキャンペーンの対象地域が広がり、国内で行き来することへの抵抗感もだいぶ薄まってきました。しかし、各地への旅行が活性化するとともに、新型コロナウイルスの感染拡大、また季節性インフルエンザの流行が叫ばれています。

では、旅行をしてきたスタッフに対し、自宅待機を求めることはできるのでしょうか。そして、自宅待機時の対応は、どのようなことに気を付けなければならないのでしょうか。

自宅待機は必要?

今では、地域によってはあまり自宅待機を必要としないところも増えてきていると思います。そもそも、自宅待機は必要なのでしょうか?

その答えはまだなんとも言えないところですが、現在は新型コロナウイルスに感染したことが明らかな場合以外、強制力はありません。最近では無症状や軽症で治る方も多くなっているものの、まだまだ解明しきれていない感染症であることから、旅行をした後に万が一、少し体調が悪いとなったら、自宅待機などで様子を見るところもあるでしょう。

もし、店舗で自宅待機などの決まりをつくる場合は、まずは店舗とスタッフで十分に話し合いを重ね、互いが協力しながら連絡体制をしっかりと構築していく必要があります。

自宅待機をさせるときは休業手当の対象に

新型コロナウイルス感染拡大防止の観点からスタッフを自宅待機させる場合、その期間中の賃金については、どのようにするのがよいのでしょうか。

賃金の支払いの必要性については、個別の内容ごとにそれぞれの事情を総合的に見て対応していくことになります。労働基準法では、「使用者の責に帰すべき事由による休業の場合には、使用者は、休業期間中の休業手当（平均賃金の１００分の60以上）を支払わなければならない」とされています。

休業手当とは、労働基準法で定められた制度で、使用者（会社・店舗）の責任でスタッフを休業させた場合に、該当のスタッフに対して支給する手当です。その最たる目的は、スタッフの生活保障。店舗に在籍しているスタッフが、店舗の都合で働けなくなり、急に収入が減ったり途絶えたりして、生活が立ち行かなくなることを防ぐためのものです。

休業については、本連載の第59回

Q：スタッフが旅行後、自宅待機させることは可能か？
A：可能ではあるが、次の準備や配慮が必要です。

項　目	概　要
スタッフへの告知	いきなり「旅行に行ったら、一定期間自宅待機」は混乱のもと。あらかじめスタッフへ内容を周知しましょう。
就業規則の変更	もし、自宅待機を店舗の全体的な制度として構築するのであれば、就業規則に明記をしておくことをお勧めします。
休業手当の支給	休業手当の割合（平均賃金の6割以上）を決め、確実に対象期間において支給を行うこと。
過度な強要はしない	信頼関係がないまま強要すると、トラブルのもと。上記を基に、よく話し合って対応しましょう。

でも触れていますが、ここで改めて休業と休業手当について見ていきます。

休業手当をスタッフに支払う「使用者の責任による休業」に当たるかどうかの判断は、一般に次のようになります。

1．事業継続を求められている場合

時間短縮などの一部休業は、経営者の自主的判断で行うものであり、休業手当の対象となります。

2．休業要請を受けた場合

20年5月の新型インフルエンザ等対策特別措置法に基づく緊急事態宣言により、都道府県知事からの休業（営業の一部自粛）要請は、強制力がないとはいえ〝強い要請〟となります。こういう場合に営業を継続することは事実上困難であり、通常の経営者として最大の注意を尽くしても、なお避けることのできない事態といえます。したがって、使用者の責任はないと判断できます。

3．入居しているテナント・商業施設が閉館した場合

入居しているテナント・商業施設が閉館となってしまっては、そもそも営業継続が不可能なため、使用者の責任はないと判断できるでしょう。

不可抗力による休業の場合は、使用者の責に帰すべき事由に当たらず、使用者に休業手当の支払義務はありません。ここでいう不可抗力とは、①その原因が事業の外部より発生した事故であること、②事業主が通常の経営者として最大の注意を尽くしてもなお避けることのできない事故であること、の二つの要件を満たすものでなければならないと解されています。

例えば、自宅勤務などにより、労働者を業務に従事させることが可能な場合。これを十分検討するなど「休業の回避」について、通常使用者として行うべき最善の努力を尽くしていないと認められた場合には、「使用者の責に帰すべき事由による休業」に該当する場合があり、休業手当の支払が必要となることがあります。

こうした中、Qにあるようなスタッフ個人の自宅待機指示についてはどう考えるかというと、これは事業主の判断になります。先に述べた1のケースに限りなく近いといえます。よって「使用者の責任による休業」となり、休ませたスタッフに対し、該当期間の休業手当の支払いが生じます。

計算方法はここでは割愛しますが、それらも含めて制度を構築し、対応することが大切です。

やす さやか
こんくり㈱ 代表取締役。ディズニー、コンビニ本部2社でスタッフトレーニングや加盟店の研修に携わった経験から、コンビニ、企業の労務管理や人材育成のアドバイスを行う。主な著書に『Q&Aでわかる 小売業店舗経営の極意と労務管理・人材育成・事業承継』（日本法令）がある。

最新動向「チェーン別既存店前年比」

チェーン名		11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
セブン-イレブン	売上高	1.1	0.9	1.5	0.8	▲3.2	▲5.0	▲5.6	1.0	▲5.1	0.0	2.4	▲6.0
	客数	▲2.0	▲0.5	▲0.3	▲1.7	▲7.1	▲14.7	▲17.0	▲7.9	▲12.1	▲5.5	▲8.3	▲9.8
	客単価	3.2	1.4	1.8	2.5	4.2	11.4	13.7	9.7	7.8	5.8	11.7	4.2
ファミリーマート	売上高	0.3	▲1.2	▲1.5	▲0.9	▲7.6	▲14.8	▲11.0	▲8.2	▲10.8	▲7.7	▲4.7	▲6.1
	客数	▲0.8	▲2.1	▲2.1	▲1.4	▲10.1	▲22.2	▲19.9	▲14.7	▲16.2	▲11.9	▲13.3	▲10.2
	客単価	1.1	0.9	0.6	0.5	2.5	9.3	11.2	7.8	6.4	4.8	10.0	4.6
ローソン	売上高	▲0.4	▲0.7	0.3	▲0.4	▲5.2	▲11.5	▲11.5	▲5.8	▲8.9	▲8.7	▲5.5	▲6.9
	客数	▲2.1	▲1.3	▲0.9	▲1.2	▲7.7	▲19.3	▲19.3	▲14.4	▲15.1	▲13.2	▲13.4	▲12.0
	客単価	1.7	0.6	1.2	0.8	2.7	9.7	9.7	10.0	7.3	5.1	8.5	5.8
ミニストップ	売上高	3.6	2.5	3.5	2.7	▲2.1	▲6.8	▲4.7	▲3.3	▲8.5	▲4.8	▲3.8	▲8.9
	客数	1.3	1.3	2.5	1.5	▲4.6	▲14.5	▲15.3	▲9.6	▲14.2	▲11.1	▲11.4	▲12.4
	客単価	2.3	1.3	1.0	1.1	2.6	9.0	12.5	7.0	6.6	7.0	7.0	4.0
ポプラ	売上高	▲1.0	▲1.9	▲0.2	▲4.8	▲10.9	▲16.0	▲13.2	▲10.9	▲13.9	▲15.7	▲10.8	▲10.0
	客数	▲3.0	▲2.2	▲1.9	▲5.1	▲12.7	▲25.6	▲25.0	▲17.9	▲19.7	▲19.0	▲18.4	▲15.1
	客単価	2.1	0.4	1.7	0.4	2.1	12.9	15.7	8.5	7.1	4.0	9.4	6.0
ローソン・スリーエフ	売上高	2.6	1.9	2.3	2.6	▲1.4	▲4.8	▲1.6	1.1	▲2.9	▲1.1	0.1	▲2.8
	客数	1.1	0.6	0.4	1.6	▲5.5	▲17.0	▲16.1	▲10.6	▲11.8	▲8.3	▲9.9	▲8.6
	客単価	2.5	1.3	1.9	0.9	4.3	14.6	17.3	13.0	10.1	7.9	11.1	6.2

■ 2020年9月を振り返る

営業状況（9月）

全店・既存店はともに7カ月連続のマイナス

今月は降水量が多かったことや、在宅勤務・外出自粛などが続いたことが来店客数に影響を及ぼし、全店・既存店ともに売上高が前年を下回る結果となった。一方、たばこ税増税前の駆け込み需要に加え、生鮮食品、惣菜、冷凍食品、スイーツ、酒類、マスクなどの衛生用品なども好調に推移したことにより、全店・既存店ともに客単価は前年を上回った。

既存店

店舗売上高	-3.0%	（前年比）
来店客数	-11.1%	（前年比）
客単価	9.0%	（前年比）

資料：日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査月報」

商品動向（9月）

商品販売額およびサービス売上高は9887億円、前年同月比▲3.1%の減少となった。これを商品別に見ると、ファストフードおよび日配食品が3455億円、同▲9.3%の減少、加工食品が2545億円、同▲6.6%の減少、非食品が3495億円、同12.4%の増加となったため、商品販売額は9496億円、同▲1.6%の減少となった。またサービス売上高は392億円、同▲29.5%の減少となった。

資料：経済産業省「商業動態統計調査・9月速報」

地域動向（9月）

地域	販売額（百万円）	店舗数（店）	平均日販（万円）
北海道	49,876〈0.8%〉	2,999〈▲0.6%〉	55.4
東北	67,983〈▲1.5%〉	4,106〈0.0%〉	55.2
関東	438,778〈▲3.3%〉	23,571〈▲0.3%〉	62.1
中部	99,884〈▲4.8%〉	6,195〈0.0%〉	53.7
近畿	147,417〈▲4.1%〉	8,617〈▲0.7%〉	57.0
中国	53,164〈▲2.4%〉	3,140〈0.0%〉	56.4
四国	23,752〈▲2.4%〉	1,603〈0.1%〉	49.4
九州・沖縄	107,886〈▲2.3%〉	6,233〈0.7%〉	57.7

※<%>は当月の確定値を前年同月値で除したもの
資料：経済産業省「商業動態統計調査・9月速報」

コンビニチェーン別都道府県別店舗数（10月末）

地域	チェーン名	セブン-イレブン	ファミリーマート	ローソン	ミニストップ	デイリーヤマザキ	セイコーマート	コミュニティ・ストア	NewDays	ポプラ	ローソン・スリーエフ	10チェーン合計	対9月増減数
	全国総計	21001	16656	14494	1999	1425	1169	505	497	451	344	58541	18
	対9月増減数	14	14	-3	0	1	0	-2	0	-5	-1		
	北海道	1002	239	680			1078					2999	0
東北	青森	95	200	277	26	12			5			615	2
東北	岩手	146	185	180	12	23			13			559	1
東北	宮城	414	352	257	109	30			25			1187	0
東北	秋田	107	145	183		18			7			460	-1
東北	山形	181	142	114		6			7			450	-1
東北	福島	449	180	167	83	14			14			907	10
関東	茨城	643	338	227	106	33	82	5	21	9		1464	2
関東	栃木	451	223	200	29	16		13	8	2		942	-1
関東	群馬	472	123	242	46	24		9	10			926	1
関東	埼玉	1211	790	688	136	69	9	29	55	21	29	3037	6
関東	千葉	1127	631	605	176	127		32	64	33	65	2860	1
関東	東京	2776	2464	1701	271	137		145	165	62	90	7811	2
関東	神奈川	1463	996	1081	122	84		37	70	20	160	4033	1
北陸	富山	131	155	187		8				10		491	1
北陸	石川	136	247	105		9				11		508	-3
北陸	福井	67	152	109	7							335	-1
甲信越	新潟	433	182	227		58			14			914	-1
甲信越	山梨	205	83	136		31		3	2			460	-1
甲信越	長野	458	267	174		35			13			947	0
東海	岐阜	194	347	182	86	48		15				872	2
東海	静岡	736	492	281	132	33		11	4			1689	-3
東海	愛知	1058	1585	726	200	72		70		7		3718	-3
東海	三重	170	395	137	83	3		11				799	0
近畿	滋賀	239	157	155	5	3		5		1		565	0
近畿	京都	355	330	323	37	33		5		5		1088	2
近畿	大阪	1252	1366	1111	84	128		49		28		4018	0
近畿	兵庫	697	532	661	44	53		18		9		2014	1
近畿	奈良	139	151	138	12	22		5				467	1
近畿	和歌山	87	117	153		19		2				378	2
中国	鳥取	40	72	139						7		258	1
中国	島根	60	67	143		1				10		281	1
中国	岡山	315	238	209		17		3		27		809	-1
中国	広島	604	270	248		32				77		1231	2
中国	山口	329	92	119		7				22		569	1
四国	徳島	82	84	135	19	3						323	0
四国	香川	105	124	133	31	15						408	0
四国	愛媛	123	234	213	7	6				1		584	-2
四国	高知	41	106	139								286	0
九州	福岡	1024	536	517	121	73		25		49		2345	1
九州	佐賀	187	73	75	12	11		1		4		363	0
九州	長崎	202	154	114		46				16		532	0
九州	熊本	357	201	160		53		11		13		795	0
九州	大分	181	120	193	3	12		1		7		517	2
九州	宮崎	196	123	109		1						429	0
九州	鹿児島	201	267	198								666	-1
	沖縄	60	329	243								632	4
	出店地域数	47	47	47	27	41	3	23	17	24	4		

※ローソンの店舗数は、ローソン、ナチュラルローソン、ローソンストア100の合計数
※コミュニティストアの店舗数は、チェーン名を掲出する標準店と掲出しない非標準店の合計数

発注と販促カレンダー

並木経営研究所 並木真里子

12

2020 December
師走

催事商品は
当たり外れに
細心の注意を！

行事やイベントが多い12月。クリスマスや冬のボーナス、年末年始などワクワクする行事が多いため消費意欲が高まる。お客の日常生活も大きく変化するため、タイミングを逃さず売場展開をしよう。

今年のクリスマスは金曜日。外食を避け、家でパーティをする人も多いだろう。お客は金曜日の夜に集中することが想定される。予約商品のお渡しなどミスのないよう注意。催事商品は単品の価値を見極めることが必要。クリスマスの人気商品は12月前半に品切れになることも。評判が良くない商品は早めに売り切るなど当たり外れに細心の注意を払う。

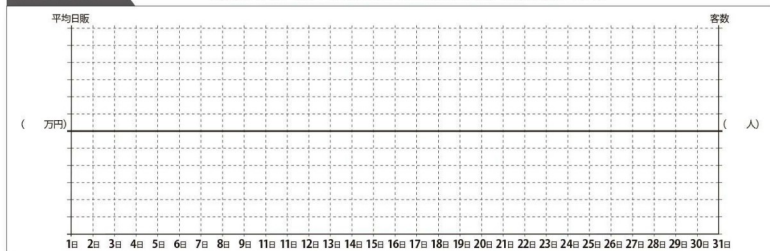
	月	火	水	木	金	土	日
1週目	11/30	12/1	2	3	4	5	6
	クリスマスケーキ、パーティメニュー、おせち、年賀状、お歳暮の予約活動（月〜日）						
						クリスマス商品予約注力（土〜日）	
2週目	7 大雪	8	9	10	11	12	13 正月事始め
	クリスマス当日に向け、ケーキやチキン、酒類などを声掛けで積極的に売り込む（月〜日）						
3週目	14	15	16	17	18	19	20
	ボーナス特需。趣味・嗜好性が高い商品、プレミアム系商品を中心に訴求（月〜日）						
						旅行やウインタースポーツ需要（土〜日）	
4週目	21 冬至	22	23	24 クリスマス・イブ	25 クリスマス	26	27
			クリスマス商品強化（水〜金）				
	冬休み開始が学校によって異なるため小まめな情報収集が必須（月〜金）					旅行やウインタースポーツ需要（土〜日）	
5週目	28 仕事納め	29	30	31 大みそか	1/1 元日	2	3
	年末年始の売場づくり（大掃除、大みそか、正月、防寒、年賀状、お歳暮）（月〜木）				年越しそば、カップ麺、ホット飲料強化（金〜日）		
			今年は帰省が分散、控える人も（眠気対策、手土産ギフト）（水〜日）				

目標

予算と実績

	予算		実績
■ 平均日販	万円	➡	万円
■ 人件費	万円	➡	万円
■ 水道光熱費	万円	➡	万円
■ 廃棄ロス高	万円	➡	万円
■ 棚卸し減	万円	➡	万円

グラフ記入欄

書き方：①左軸は平均日販。中央に自店の基準値を取る。　②毎日、日販を記入して予算を達成できたかを確認していく。
③右軸は１日の客数。中央に自店の基準値を取る。④毎日、客数を記録していく。

○ 達成できたこと

達成できなかったこと

1週目 プレミアム商品の売り込みとクリスマス・年末年始商品の予約活動強化

今日は何の日

11/30 Mon 月曜日 先勝

本みりんの日

12月に入ると、調味料の需要が高まる。コンビニでは緊急購入が多いため、欠品は大きな機会ロスにつながるので注意。

12/1 Tue 火曜日 友引

映画の日

この日は映画チケットが安い。人気映画は混むが、前売り券で席を確保できることをPR。また、自宅でのDVD観賞訴求も高めよう。

12/2 Wed 水曜日 先負

ビフィズス菌の日

寒さが厳しくなり、風邪、インフルエンザ、新型コロナウイルスの流行が予測される。ヨーグルト、スタミナ食品などで対策を促す。

12/3 Thu 木曜日 仏滅

みかんの日

急な寒さで、風邪をひきやすい時季。風邪に効能があるとされるビタミンCを多く含む、ミカンや果物を販促物でアピールしていこう。

12/4 Fri 金曜日 大安

血清療法の日

体調不良になりやすい12月は、健康訴求が高まる。風邪対策用と、風邪にかかった人用の食料品や薬品を２種類用意しておく。

12/5 Sat 土曜日 赤口

納めの水天宮

水天宮の縁日のこと。年末の寺社では、酉の市や納めの縁日などが催される。近隣の催事情報に注意し、当日に備えよう。

12/6 Sun 日曜日 先勝

聖ニコラウスの祝日

聖ニコラウスとは、サンタクロースのモデルとなった聖人。この日にちなみ、クリスマス予約活動を強化。ケーキの試食も効果的。

MEMO

テーマ別売場展開例

お客の動きと販売動向

ボーナスシーズンは財布のひもが緩まる時期。プレミアム商品を売り込むチャンス。歳末セールを行い、冬季商品の売り込みや、秋季商品の売り切りをしよう。今年は新型コロナウイルスの影響で、外出よりも自宅で楽しむごちそうや、プレミアム商品の提案をしよう。12月に入ると寒さが一層厳しくなるため、防寒具やホット系商品を強化する。

発注と売場づくりのポイント

12月はお歳暮、クリスマス、年末年始と催事が目白押し。その他、大掃除用品、防寒・風邪対策商品など、取り扱い商品が多岐にわたる。売場の回転率を高めるため、催事ごとの商品の入れ替えを素早く行う。死筋商品は通常よりも早めに見極めること。例年であれば、忘年会シーズン。今年は新型コロナウイルスの影響で、忘年会をする機会も減り、代わりに宅飲み需要が高まる。酒だけでなく、酒に合うつまみのプラスワン購入が大きな売上につながる。酒の近くや、レジ前にお薦めのつまみ商品を置くと効果的だ。また、歳末セールでプレミアム商品の購入客には、声掛けやチラシ配布で、お歳暮、クリスマス、おせちなどの予約商品をお薦めする。

重点カテゴリー

酒

忘年会シーズン、クリスマスなど、酒の需要が高まる時期。今年は忘年会が減り、代わりに自宅で酒を楽しむ人が増えると思われる。忘年会需要が減るのは苦しいが、アピール次第で売れるカテゴリーなので強化しよう。

店長の重点オペレーション

予約活動を契機にネットサービスの認知を進める

年末は生活シーンが大きく変化する月。新型コロナウイルスの影響もあるが、週末は人が集まる機会が増えるので、大型商品、ビールの６缶パックなども用意しておく。また、同時に予約活動を強化する。声掛けや販促物だけでなく、近頃はネットでの予約も増えているため、サービスのお知らせを強化する。予約活動が最も効果を上げるのが締め切り直前のこの時期。チラシを活用し、商品、サービスの案内を行う。目標をクリアしている店舗も、予約活動を終了するのではなく、新たな活動の目標を設定して追い込みに全力をかける。お客とコミュニケーションを深めることも大切。会話の中から、お客のニーズを知ることで、次の商売や受注に結び付くからだ。

テーマ別売場展開例

【クリスマス商品の予約活動】エンド・催事ゴンドラ

クリスマス商品の予約活動は１週目が勝負。近年売上は上がっていなかったが、今年は新型コロナウイルスの影響で外出を控えている人も多いため、いつもより豪華に「おうちクリスマスパーティ」をする人もいると予想。早めに売れる商品を見極め、お薦めPOPなどを作成したい。装飾を使い楽しいコーナーにしよう。

クリスマスディスプレー（モール、ミニツリー、人形）
予約商品見本展示、パンフレット
予約商品見本展示、パンフレット
クリスマス限定菓子
クリスマス用品、雑貨、パーティグッズ

立地別売場展開例

住宅立地【チルドデザート】

寒くなると生クリーム系のこってりとしたデザートが伸長する。残業終わりなど深夜の来客もいつもより増える。カップデザートの発注量を深夜用に増やすとともに、翌朝用のアイテムも品切れしないように注意しよう。朝食にはフルーツ系デザート、ヨーグルト、夜は冬季限定商品、パフェ、小型ケーキなどがよく動く。

冬季限定商品、スティックケーキ
クリスマスデザート
コンビニオリジナル・カップデザート
カップデザート、パフェ
小型ケーキ、ボックスケーキ

予約活動の追い込み週。風邪対策商品も徐々に増やしていく

テーマ別売場展開例

お客の動きと販売動向

先週に続き、年末年始の予約活動を強化する。予約活動の終了間際のこの時期は、年間で最も忙しい。オペレーションが混乱しないように注意する。また、12月中旬から気温もさらに低下し、防寒、ホット系商品、風邪対策商品の販売が伸長する。今年は新型コロナウイルスの影響もあり、マスク、ティッシュ、除菌、消毒用アルコール商品などの風邪・衛生用品の需要が高い。緊急的に購入する人が増えるので、できるだけ多めに持つこと。

発注と売場づくりのポイント

例年よりは出歩く人は少ない年だが、紅葉見物やクリスマス、忘年会、パーティなどで夜間の外出機会が多いため、夜間の防寒対策はしっかりと行うこと。気温が急激に低下する日や、日中と夜間の気温差が激しいときは、体感温度も低下するため、冬季商品の需要が高まる。緊急的購入の多い使い切りカイロ、マスク、ホット飲料は多めに用意。忘年会や年末進行の仕事、大掃除を含めた家事の忙しさや、寒さもあり、風邪をひきやすく、胃腸が不調になりがちな頃。オフィス街や駅前立地では、栄養ドリンク、栄養補助食品、サプリメントを多めに用意。ゴールデンゾーンの多フェース陳列、レジ前陳列をする。

重点カテゴリー

冬季商品

12月後半は催事が目白押しにつき、前半で冬季商品の売り込みを強化。人気商品は、ゴールデンゾーンやレジ前の多フェース陳列でアピールする。プレミアムデザート購入者には、クリスマスケーキの予約をお勧めしよう。

店長の重点オペレーション

普段と異なる生活シーンを読み取る

師走で忙しい時期は、手軽にご飯を済ませる人が増える。このようなときこそ、弁当の販売伸長のチャンス。普段は購入しない人でも、家事やリモートワークで忙しい親の昼ご飯や、残業する会社員の夕飯などで需要が発生する。まずは、日々の変動に対応するため、チルド弁当の最低在庫量を増やす。残業食や家族分の緊急購入に対応できるようにする。住宅街では、家庭内の緊急需要用の商品を用意。遅く帰宅した家族の食事、受験生の夜食といったシーンを想定し、家庭でも在庫を持ってもらうようにお勧めしよう。通常より保存が効くので、品質に自信のある商品を中心に売り込む。季節柄、寒い夜には１人用の銀鍋や鍋うどんなども売れ筋だ。

テーマ別売場展開例

【忙しい師走】米飯

長期休み前の仕事や年末年始の準備など、とにかく忙しい師走。簡単なお昼ご飯や残業する会社員の夕食などをターゲットに、米飯売場を展開しよう。「ボリューム感」「ヘルシー」「残業に」などのキーワードでターゲット別に訴求。また「足りないビタミンをこれで補おう！」などのPOPでサラダや惣菜の併せ買いを促す。

おにぎり
おにぎり
おにぎり、寿司
弁当（野菜中心のヘルシー系）
弁当（肉中心のボリューム系）
弁当（湯かけうどん、湯かけそば）

立地別売場展開例

住宅立地【酒類】

クリスマス本番に向けて、少しずつシャンパンやスパークリングワインをアピールしていきたい。クリスマスは赤ワインや白ワインよりもスパークリングの方が動く。味の説明や相性の良い料理など情報提供が必要。トレンドの日本ワインやロゼ、ランブルスコ、シードルもそろえよう。産地などでセット販売するのもおもしろい。

（スパークリングワイン売場の周りをモールで囲むなど、装飾で他の酒類と差別化）
スパークリングワイン、シャンパン
高い銘柄のワイン（この時季は動く可能性が高い）
日本ワイン、スパークリング
ロゼ、ランブルスコ、シードル
セット販売

今日は何の日

大雪 12/7 Mon 月曜日 友引
本格的な冬が到来する。日中も寒さが厳しくなるため、防寒・乾燥・風邪対策を強化し、ホット系商品を多めに持つ。

おみやげ感謝デー 12/8 Tue 火曜日 先負
お歳暮の予約の追い込み時期。酒やプレミアム商品を購入したお客に、お歳暮のお知らせをする。試食も効果的。

クレープの日 12/9 Wed 水曜日 仏滅
ケーキなどのチルドデザート、菓子などを購入したお客には、クリスマスケーキ予約の声掛け、チラシ配布などで訴求を高める。

アロエヨーグルトの日 12/10 Thu 木曜日 大安
師走の忙しさ、気温の低下による体調不良、忘年会などで胃腸が弱り気味。ヨーグルトなど、健康関連商品をエンドで展開。

国際山岳デー 12/11 Fri 金曜日 赤口
12月よりスキーシーズン開始。新型コロナウイルスの影響を受けるが、近隣店舗では、防寒、ホット、カウンターFFを強化。

バッテリーの日 12/12 Sat 土曜日 先勝
外出機会や人が集まる機会が増える年末年始は、携帯用充電池の需要が高まる。欠品は大きな機会ロスにつながるので注意。

正月事始め 12/13 Sun 日曜日 友引
年末年始まであと半月。年末年始の準備用品、大掃除用品などを強化する。年賀状もまもなく受付開始。専用コーナーでPR。

MEMO

3週目

翌週のクリスマス準備に注力。ボーナス特需も逃さない

今日は何の日

12/14 Mon 月曜日 先負

南極の日

12月中旬になると、日中も寒さが厳しくなる。防寒・風邪対策、ホット系商品の需要が高まるため、常に多めに持つこと。

12/15 Tue 火曜日 大安

観光バス記念日

新型コロナウイルスの影響を受け、例年に比べると帰省や旅行は減るが、冬休み行楽・帰省準備商品をエンドで展開する。

12/16 Wed 水曜日 赤口

紙の記念日

家で過ごす時間が多い今年は、手書きの年賀状制作をアピールするチャンス。ペン、スタンプ、シールなどの商品を用意。

12/17 Thu 木曜日 先勝

飛行機の日

冬休み間近。帰省や旅行準備商品の需要が高まる。宅配便サービスのオペレーションも増えるので、取り扱いに注意する。

12/18 Fri 金曜日 友引

ホタテの日

お節料理の予約商戦も終盤。人気のエビ、カニ、ホタテなどが入った限定品の案内をし、ここでしか味わえないお得感を打ち出す。

12/19 Sat 土曜日 先負

松坂牛の日

ボーナスが入り、クリスマスや年末年始など、プレミアム商品の訴求が高まる月。12月いっぱいはプレミアム商品を売り込む。

12/20 Sun 日曜日 仏滅

ワインの日

今週末は早めにクリスマスを祝う人もいる。シャンパン、ワイン、ケーキ、チキン、オードブルなどの関連商品を用意する。

MEMO

テーマ別売場展開例

お客の動きと販売動向

クリスマス直前。店内にはクリスマス装飾を施し「クリスマスまであと○日」と書いた販促物を張り、クリスマス気分を徐々に盛り上げていこう。年末年始の予約がまだ間に合うのであれば、最後の追い込みをする。学校は短縮授業になるため、ピーク時間帯の変化に注意。年末にかけて、通常と異なる動きになるので、自店立地の動きに注意する。

発注と売場づくりのポイント

クリスマスの予約がまだ間に合うのであれば、ぎりぎりまで予約活動を強化する。今年は自宅でクリスマスを楽しむ人が多いことから、予約だとスムーズに商品が購入できることをアピールする。今年のクリスマスは平日につき、今週末に早めのクリスマスを楽しむ人も多い。駅前など人通りの多い店舗では、早めの店頭販売も効果的。ターキー、チキン、ケーキ、ワイン、シャンパン、オードブル、パーティ用品を用意しよう。女性客の多い店舗では、クリスマスに備えて美容関連商品の需要が高まる。クリスマス限定コフレ、ダイエット商品、脱毛・除毛剤、ボディケア商品などを用意する。クリスマス限定コフレなどの美容商品は、女性へのプレゼントとしてもお薦めだ。

重点カテゴリー

加工食品

学校が短縮授業になり、お昼ご飯を用意する家庭が増える。大掃除や、年末年始の準備やリモートワークで忙しい親にとって、お昼は簡便に調理できる加工食品、インスタント食品が役立つ。商品を使ったアレンジレシピを置くと効果的だ。

店長の重点オペレーション

イベントシーンを意識して価値ある商品を訴求

クリスマスは次週だが、パーティや忘年会、懇親会など、小さなイベントが多い12月。その都度、プレミアム商品の需要が高まる。今年は新型コロナウイルスの影響で催事は縮小気味だが、お客との会話や地域の情報収集で、小さな変化を読み取り、仮説を立てて売り方を変えてみる。例えば、週末はホームパーティが増えるので、そのシーンを意識した価値の高いワインやチーズ、カクテル、菓子、スナックなどを強化する。師走で忙しい人や残業が増える会社員には、平日の弁当・惣菜需要が発生し、自分へのご褒美需要もある。普段と異なる生活シーンや環境は、コンビニに大きな影響を与える要因であり、それを読み切ることが大切だ。

テーマ別売場展開例

【ボーナス特需】おつまみ惣菜

ボーナス支給日後は、プレミアム系の惣菜が伸びる。この時期は高い商品でも売れる可能性があるため置いてみる価値がある。おつまみ惣菜や鍋物需要も高まるため、前週よりも上乗せした発注量でボリューム展開をしよう。これらのアイテムは可能な限り品揃えを行い、充実した売場づくりをする。一人用の少量パックを多めにそろえたい。

少量パック、おつまみ総菜
少量パック、おつまみ総菜
練物
チーズ
チーズ
加工肉（焼き鳥、唐揚げ、チキン）
加工肉（生ハム、サラミ）

立地別売場展開例

行楽立地【ホット飲料】

ボーナスシーズンで旅行やウインタースポーツを楽しむ人が増える。ホット飲料の需要が高まるためウオーマーをフル稼働できる態勢にしておこう。ホット飲料が温まっていない状態で販売されているということは欠品と同じ。ウオークイン飲料よりも注意が必要だ。基本的には缶よりもペットボトル飲料がよく動く。

缶コーヒー
ペットコーヒー（カフェオレ、微糖、ブラック）
ペット紅茶（ミルクティーに注力）
ペットお茶
バラエティ（ココア、レモン、コーンスープ）

クリスマスの販売ピーク
今年は「おうちクリスマス」を意識した売場展開を

テーマ別売場展開例

お客の動きと販売動向

クリスマス、大掃除、正月準備、帰省、冬休みなどで人の流れが変化する。新型コロナウイルスの影響で、外出や帰省を控える人もいれば、Go To キャンペーンで動く人と、二極化の傾向は続く。自店立地の売れ筋傾向や、どちらのニーズにも合うような商品展開をする。取り扱い商品やサービスが多いので、切り替えは早めにする。

発注と売場づくりのポイント

催事が多彩な週。クリスマスはコンビニにとって大きな売上となる催事だが、売上は24日が大半を占める。25日夕方以降は売れ残りの印象が強まる。関連商品は25日中に売り切ること。26日以降は、大掃除用品、しめ飾り、鏡餅、年賀状、お節・雑煮・年越しそばの材料、調味料などを多めに用意する。年賀状や年賀状キットは多フェース展開やエンド展開を行う。商品の入れ替えを素早く行うことで、売場の新鮮味・季節感を演出できる。学校は冬休みに入り、オフィス街も間もなく休暇で人が減るため、発注量や品揃えに注意。一方、駅前ターミナル、ロードサイドでは帰省客・旅行客が増える。ピークの時間帯に合わせた品揃えをすること。

重点カテゴリー

大掃除用品

クリスマスや年末年始商品に押され気味だが、コンビニでは緊急購入するお客が多い。住宅街、オフィス街など、大掃除需要の高い地域の店舗では、清掃用品、ごみ袋などの関連商品を常時多めに用意すること。

店長の重点オペレーション

クリスマスは万全な態勢で

高額なクリスマスケーキが売れている事例がある。今年はコロナ禍につき、おうちでのクリスマスやパーティ需要が高く、家でぜいたく体験をしたい人が増えている。積極的なお薦めが効果を上げやすい。最近はリスクの高い催事商品は、予約のみ受け付けるコンビニが増えている。ただし、多くの予約受注をしても、当日の販売態勢が十分でなかったり、商品の受け渡しでお待たせしたり、ミスがあれば不満の要因になり、かえってお客を失うことになる。それでは予約活動を実施した意味がないので、万全の体制で事前準備をしておく。受け渡しの際は予約いただいたことのお礼を言う。「良いクリスマスをお過ごしください」の一言を添えると印象が良くなる。

テーマ別売場展開例

【クリスマス】エンド・催事ゴンドラ

クリスマス週。店内も店外もイルミネーションやツリーなどで飾り付けをし、にぎやかでワクワクする雰囲気を演出しよう。クリスマス限定コフレなど今年らしさの出る商品も置きたい。例年当日を過ぎるとめっきり売れなくなるが、今年の25日は金曜日。仕事終わりの夕方～夜にもある程度の需要が想定されるため注意。

クリスマスディスプレイ（電飾、モール、人形などで飾り付け）
クリスマス限定菓子（ブーツ菓子など）
クリスマス限定菓子
クリスマス用雑貨、パーティグッズ、クリスマスカード
プチギフト、クリスマス限定コフレ
シャンメリー、スパークリングワイン、シャンパン

立地別売場展開例

オフィス立地【社内忘年会】

今年は新型コロナウイルスの影響で、大規模な忘年会は開催しない会社が多いだろう。外食を避け、社内で小規模開催するなどの対策も考えられる。その場合はテイクアウトやデリバリー、コンビニでの買い出しも考えられる。酒類や惣菜はもちろん、割り箸や紙皿、プラコップなどの雑貨の欠品にも気を付けよう。

プレミアム系ビール、クラフトビール
ビール
ビール
発泡酒、第三のビール
発泡酒、第三のビール
ビール6缶セット
ビール6缶セット

MEMO

今日は何の日

冬至 — 12/21 Mon 月曜日 大安

この日は、カボチャを食べ、ゆず湯に入る。その他、「ん」の付く食べ物を食べると、運気が上昇するといわれていることを販促物でPR。

ショートケーキの日 — 12/22 Tue 火曜日 赤口

クリスマス前だが、ケーキやプレミアム感のあるデザートを強化。このときの購入が、当日の販売につながる可能性もある。

ふみの日 — 12/23 Wed 水曜日 先勝

この日にちなみ、年賀状販売を強化する。エンドで展開し、年賀状の見本や販促物を飾ることで、購買意欲を高めていこう。

クリスマス・イブ — 12/24 Thu 木曜日 友引

クリスマスケーキやチキン、ターキーなどの関連商品の大半はこの日に売れる。駅前店舗などでは、店頭販売も効果的。

クリスマス — 12/25 Fri 金曜日 先負

例年であれば、夕方のクリスマス商品は売れ残りの印象が強いが、今年は金曜日。金曜の夜や週末に食べる人もいる。

風呂の日 — 12/26 Sat 土曜日 仏滅

催事中心の売場になりがちだが、大掃除用品の需要も高い。台所、風呂、トイレなどの水回り、床・窓拭き商品などを多めに持つ。

インスタントラーメンの日 — 12/27 Sun 日曜日 大安

毎週日曜日は「インスタントラーメンの日」。年末年始の準備で忙しい人のお昼に、簡便なインスタント・加工食品を提案。

5週目

フレンドリー接客が大事。感謝の気持ちで一年を締めくくろう

今日は何の日

12/28 Mon 月曜日 赤口

仕事納め

オフィス街や駅前では仕事納めの会社が多い。年末年始にかけて、人の動きが変化する。自店立地に合わせた展開を。

12/29 Tue 火曜日 先勝

清水トンネル貫通記念日

帰省や旅行で、ロードサイド、駅前ターミナル近隣の店舗では拡販のチャンス。新型コロナウイルスの影響もあるので注意。

12/30 Wed 水曜日 友引

みその日

年末はお節料理の準備などで、調味料の需要が高まる。コンビニは緊急購入が多いため、欠品がないようにすること。

12/31 Thu 木曜日 先負

大みそか

年越しそばをエンドで売り込もう。接客の際、一年の感謝を込めて「よいお年をお過ごしください」の一言を付け加えよう。

1/1 Fri 金曜日 仏滅

元日

初詣客でにぎわう寺社近辺の店舗では、ふるまい酒や熱かんの販売が効果的。新年は心新たに丁寧な接客を心掛けよう。

1/2 Sat 土曜日 大安

初売

正月も営業している店舗もあるが、この日から初売りセールを行うチャネルも多い。近隣の各チャネルの動きに注意する。

1/3 Sun 日曜日 赤口

三日正月

正月を祝うのはこの日まで。年賀状などを除く、正月商品はこの日までに売り切り、翌日から通常の売場へ戻していくこと。

MEMO

テーマ別売場展開例

お客の動きと販売動向

年末年始は人の流れが変化する。新型コロナウイルスの影響で例年より人出は少ないと思われるので、より注意が必要だ。元日前後は、初詣で寺社近隣、駅近隣の店舗では夜間客が増加する。夜間は寒さが厳しいので、防寒用品、使い切りカイロ、ホット飲料、熱かんなどを多めに用意。携帯用充電池、撮影媒体の需要も高い。

発注と売場づくりのポイント

年末は、年賀状、しめ飾り、鏡餅、お節・雑煮・年越しそばの材料、調味料、大掃除用品などを中心に、年末商品や年始の準備商品を取り扱う。帰省や旅行客に向けては、宅配サービスやお得な交通チケットなどの案内を販促物で表示する。31日は年越しそば、1日はお節や雑煮などを売り込む。コンビニの特性上、1人暮らし用の商品が売れるので、販促物を使ってアピールしたい。年が明けると同時に、売場を年末商品から年始商品に切り替える。その際、挨拶も「よいお年をお過ごしください」から「あけましておめでとうございます」「今年もよろしくお願いいたします」に変えること。新しい年を迎えて気分も一新。感謝を込めて笑顔で接客しよう。

重点カテゴリー

年末年始商品

年末は年越しそば、年始準備商品、年始はお節、雑煮、酒などの商品が売れ筋。年越しそばは、地域によってうどん、代替えとしてラーメンなど、ニーズに合わせた対応を。正月料理に飽きた人用にカレーや洋風・中華商品も用意。

店長の重点オペレーション

年末年始は基本四原則を徹底する

年末年始は新しいお客が来店するチャンス。「品揃え」「鮮度管理」「クレンリネス」「フレンドリーサービス」の基本4原則の徹底をし、店のファンづくりをすることが大切。せっかく新しいお客が来店されても、不満が多ければ次の利用にはつながらない。年末商戦は予約や催事を中心とした際物商品の販売に目を奪われがちになり、それらの売れ行きだけで成果を判断しがちだ。際物商品の品揃えで店の評価が決まるわけではない。むしろその売上構成比は年々減少の傾向にある。基本4原則の中でも、年末年始はフレンドリーな接客をする最大のチャンス。今年一年の感謝を込めて、「よいお年を」のひと言を付け加え、丁寧な接客を心掛ける。

テーマ別売場展開例

【年末年始】麺

クリスマスを過ぎると一気に年末年始モード。今年は帰省を控えたり日程をずらしたりと、1人で年越しをする人もいるだろう。年越しといえばそばだが、鍋焼きうどんやきつねうどん、年越しラーメンなど麺類全般の売場を広げて販売したい。銀鍋は寒くなればなるほど売れる商品のため注力。本格生そばは予約受注を徹底しよう。

年越しそば生麺パック
カップそば生タイプ
カップそば、ざるそば
銀鍋各種
きつねうどん、たぬきうどん、その他
年越しラーメン、その他

立地別売場展開例

住宅立地【大掃除】

年末が近づくと掃除用品の売上が伸びる。今年は家にいる時間が増えたため、普段掃除が行き届かない場所が気になった人も多いだろう。掃除用品をアピールするチャンスだ。雑巾やスポンジ、掃除用洗剤、ゴム手袋、パイプクリーナー、ダニ対策商品、アルコール液、網戸ブラシなど、幅広くそろえたい。

掃除用小物（ゴム手袋、ビニール手袋、軍手、スポンジ、雑巾、ブラシ）
リビング掃除用品（ドライシート、ウエットシート）
風呂掃除用品（洗剤、防カビ燻煙タイプ）
トイレ掃除用品（洗剤、ウエットシート、スタンプクリーナー）
防虫用品（ダニ予防、害虫駆除、防虫剤）
芳香剤、消臭剤、アルコール液・スプレー

小売関係者に是非読んでいただきたい書籍

できる人材がすぐに辞めない職場のつくり方

採用・育成の“新常識！”離職率が一気に下がる、誰でもできる“定着”マネジメントを解説する一冊です。あなたのお店にピッタリの人材を採用し、「ここでずっと働きたい！」と言ってもらうために実践することです。

岡本文宏　著
四六判　256頁　定価：1,500円
2018年1月発行
申込冊数　　冊

とってもやさしい業務カイゼン

聞こえはよいが、「カイゼン」の成功例はどのくらいあるでしょうか。本書は、小売業やその他業種の実際の指導を通じ、著者がブラッシュアップした業務カイゼンのエッセンスをまとめたものです。

木村博　著
A5判　192頁　定価：1,500円
2018年7月発行
申込冊数　　冊

面白いほどよくわかる「食品表示」

食品表示の５つのポイント①添加物の区分の明確化②栄養成分表示の全面義務化③アレルゲンの一括表示の強化④加工食品の原料原産地表示⑤「製造者」と「加工」の表示など食品表示の知識を分かりやすく解説しています。

垣田達哉　著
A5判　216頁　定価：1,600円
2018年7月発行
申込冊数　　冊

イラストで実況中継!POP1年生

主人公の「ホッター」が、POPづくりの体験談をイラスト実況中継。読めばきっとPOPが書きたくなる、まったく新しいPOPの教科書です。初心者はもちろん、基本をおさらいしたい方にもオススメです！

山口茂　著
A5判　264頁　定価：1,800円
2017年5月発行
申込冊数　　冊

地域土着スーパー「やまと」の教訓こうして店は潰れた

地域住民から熱烈に愛されたスーパーやまとは、なぜ倒産しなければならなかったのか？当事者だからこそ語れる“倒産ドキュメンタリー”。生き残るための「教訓」がそこにあります。

小林久　著
四六判　240頁　定価：1,500円
2018年8月発行
申込冊数　　冊

奇跡のスーパー「まるおか」の流儀 おいしいものだけを売る

群馬・高崎郊外で「食は命なり」を理念に、安全・安心でおいしい食品だけを提供し、多くの生活者の支持を集めるスーパー「まるおか」その経営者、丸岡守氏がその思想と実践を初公開。

丸岡守　著
四六判　240頁　定価：1,500円
2018年7月発行
申込冊数　　冊

すぐ分かるスーパーマーケット惣菜の仕事ハンドブック

スーパーマーケットの利益貢献度の高い部門として認識されている惣菜部門。仕事の基本から、基礎知識、12カ月のマーチャンダイジングとプロモーション、安全・安心を提供する商品管理など惣菜に焦点を絞った実用書です。

「食品商業」編集部　編
A5判　184頁　定価：1,600円
2017年6月発行
申込冊数　　冊

すぐ分かるスーパーマーケットレジチェッカーの仕事ハンドブック

“レジ”は、お客さまと最後に接する大切なシーン。お店の印象はここで決まると云っても過言ではありません。仕事の基本から毎日の作業、接客、サービス、オペレーションなど、体系立ててわかりやすく解説しています

浜田和江　著
A5判　176頁　定価：1,500円
2017年6月発行
申込冊数　　冊

すぐ分かるスーパーマーケット陳列と演出ハンドブック

売場と陳列の役割への理解が深まる。効率的な陳列作業と運営方法が身に付き、訴求効果が高い演出をマスターできます。陳列と演出の全てが分かる１冊です。

鈴木國朗　著
A5判　190頁　定価：1,500円
2017年2月発行
申込冊数　　冊

すぐ分かる食品クレーム対応ハンドブック

レジチェッカー、サービスカウンター必携！
１年12カ月お店で練習できるロールプレイング事例110を網羅！ 接客の達人になる１冊です。

西村宏子　著
A5判　188頁　定価：1,600円
2014年12月発行
申込冊数　　冊

すぐ分かるスーパーマーケットグロサリーの仕事ハンドブック

商品の種類と特徴を学べる！発注、売れる陳列、インプロが身につく！ 表示のルール、数字で迷わない！ グロサリー売場の頼れる１冊です。

鈴木國朗　著
A5判　240頁　定価：1,400円
2014年7月発行
申込冊数　　冊

改訂版　ようこそ小売業の世界へ

小売業の役割とこれから求められるものを商業の現場に詳しい横浜商科大学の教授が分かりやすく解説しています。商学部や経営学部の学生や商業に携わる方々の必読書です。

小林二三夫 / 伊藤裕久/ 白鳥和生　共著
A5判　288頁　定価：1,800円
2017年7月発行
申込冊数　　冊

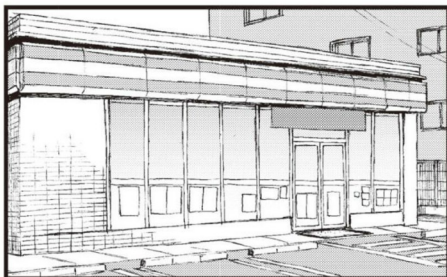
※価格は全て税別です。送料500円（税別）が掛かります。

申　込　書
FAX. 03-3537-1071

（株）日本食糧新聞社　読者サービス本部　TEL. 03-3537-1311
〒104-0032　東京都中央区八丁堀 2-14-4　ヤブ原ビル

ご社名			
部署名		お名前	
ご住所	〒　　－		
TEL.	FAX	お支払方法	□代引き　□請求書発行（前払い）（ご希望のお支払方法に☑をつけてください

※上記に必要事項をご記入の上、ファクスにてお申し込み下さい。
※お支払方法で「代引き」をご希望の場合は、お申し込み後、書籍はお申し込み日または翌日に発送いたします（土日、祝祭日、年末年始は除く）。
書籍代金及び送料は、商品のお引き渡し時のお支払いになります。代引き手数料はお客様のご負担になります。
※代引手数料：書籍代金+送料が10,000円まで300円+税、（同）30,000円まで400円+税、（同）100,000円まで600円+税
※お支払方法で「請求書発行」をご希望の場合は、お申し込み後、請求書をお送りいたしますので、所定の金融機関にお振り込みください。
お振り込み後、佐川急便にて商品をお届けします（商品の発送に１週間程度かかる場合がございます）。
※個人情報は、当該業務及び当社からのご案内を目的として利用します。なお、個人情報を当該業務の委託に必要な範囲で委託先に提供する場合や関係法令により認められる場合を除き、お客様の許可なく第三者に提供することはありません。

★

伝説のオーナー TAKUMI

第54話 上海駐在

原作・作画　杉浦要之介
原　　案　編集部

斎藤巧（さいとう たくみ）
かつて自らコンビニチェーンを立ち上げ
100店舗を経営した伝説のオーナー

編集部より／現在、街中や店内でマスクの着用が要請されていますが、本作品の登場人物は、分かりやすさを優先してマスクを付けておりません。ご了承ください。

そうだよ
オーナーも
お店を誰かに任せて
正月くらいは
休んだ方がいいよ
ですよねぇ

温泉かぁ〜
カミさんからも
ずーっと催促
されてるな…

staff
お歳暮
年賀状
お節料理
どれも
素晴らしい
数字ですね

その代償として
今年も温泉に
行けないけどね
いえいえ
本部のサポート制度使って
旅行している
オーナーさんもいますすよ

でも
24時間じゃない
でしょう？
まあ
そうなんです
けど
心配なんだよね
店を空けるのが

やはり最終的には
スタッフ教育ですよ

そんなの
分かってるよ

どうしたんだ真生子お金が無くなったのか？
いやだなお父さん
違った？
いや…まあ結論はそうなんだけど
いくらいるの？
お父さんあのね
あたし会社で上海駐在に推薦されそうなの
ほう！
だけど中国語が喋れないとそれが取り消しになるの
大学の時中国語教室に通ったろ？
真剣にやんないとダメなのよ
それって…
毎日マンツーマンで講師の特訓受けたいの！
なるほど

真生子だって
中国系の企業なんだから
いずれそうなるって
分かってたろうに

お尻に
火が付かないと
やれないのよ
計画性って
もんがあるだろ

あなたに
似たのよ

いやいや
俺は常日頃から
コツコツと
やってるよ
へえ…
じゃあ温泉には
いつ行けるの？

グッ…
ここで
それ言う？

もっとも
実際に行けたとしても
二人だけの旅行なんて
つまんないかもね

えぇぇ！
そうなの〜？

平井さん？

え？
ああ
島倉さん…

近くの店舗で
オーナーが
ギブアップして
本部が俺に
やってくれって…

断れないの？
いずれは
こうなるんだから
引き受けようかと…

店長を
任せられる人は
いるの？

いたんだけど
頼んだら
辞められた
自分の夢を
追いかけたい
とかで

じゃ
どうするの？

どうにか
するしか
ないよな…
ザッ

……

うん…
うん…
分かった…
警備会社は
呼んだのね
すぐ行くよ

なぁんだ
お前たちは！
俺ぁ
客だぞぉ！
Oran

ふう…

Orangemart

まったく…
人を育てないと
夜ゆっくり
眠ることも
できませんよ

これじゃぁ
温泉旅行なんて
いつ行ける
ことやら…

ん？
どうされ
ました？

本当に人を
育てたいの
ですか？
ええ

それで
のんびりと
温泉旅行へ？
そうですよ

何がなんでも？

あなたに似て
お尻に火が
付かないと
やれないのよ

私は今
毎日
走っています
え?

半年先の
フルマラソンの
大会にエントリー
したからです

でも
何がなんでも
完走したい
だから今から
練習してるんです

斎藤さん
42キロ
走れるん
ですか?
走った経験は
ありません

走れるように
なってからでも
いいんじゃ
ないですか?

追い詰められないと
行動に
移せないもので

……

囍

娘の結婚式が
中国の西安で決まって
これじゃあやばいと
それで急きょ
店長を育てたおかげで
娘の花嫁姿が見られました

良かった
ですね

追い詰められないと
行動に移せないんで

そういうものです

斎藤さんも
次回こそは
完走できると
いいですね
あっ
まだ練習の
途中でした

じゃあっ
サッ

たたた…

コンビニ栄養学 第84回

東京労災病院
治療就労両立支援センター
管理栄養士
平澤芳恵

年末の疲れは、栄養バランスの良い食事で予防・解消

これから冬の寒さがどんどん強まってくると同時に、年末に向けて忙しくなる時期でもありますが、読者の皆さんはお疲れ気味ではありませんか？　疲れがたまると体のだるさを感じる、集中力が続かない、風邪をひきやすくなるなど、悪循環に陥ってしまいます。

今回は疲れを予防・解消すべく、栄養バランスの良い食事のポイントをご紹介します。コンビニを利用するお客様への提案に参考にしていただくとともに、まず、あなたに疲れやすい食事の傾向があるかどうかをチェックしてみましょう。

【疲れやすい人の食事の特徴】

□朝食を食べない、
　または1日2食
□夜遅くにどか食いをする
□炭水化物のみの食事が多い
□甘いものをよく飲む、
　または食べる
□野菜をあまり食べない
□脂っこいものが多い

いかがですか。一つでも該当する方は、食事の改善をお勧めします。次の事項を参考にしてみてください。

タイプ別で見る食事の改善点とは？

◎朝食を食べない、または1日2食の人

1日に取りたい栄養素が不足します。特に疲労解消に役立つ大切な栄養素の一つ、ビタミンは体の中で合成されないため、3食の食事から摂取することをお勧めします。例えば、朝食はパンとコーヒーではなく、惣菜パンやサンドイッチなど、野菜（レタス、キュウリ、トマトなど）やタンパク質（チーズ、ハム、卵、ツナなど）が入ったものを選ぶと、栄養バランスはとても良くなります。

◎夜遅くにどか食いをする人

寝る前の食事は肥満やメタボリックシンドロームにつながるだけではなく、胃腸にも負担を掛けます。さらに食事の内容が脂っこいものだったり、食事量が多いと消化不良を起こしやすく、睡眠の質にも影響します。

夜食は控えめにし、消化が良いもの（お茶漬けやスープ、鍋焼きうどんなど）を選び、翌朝の食事内容を充実させるようにしましょう。

◎炭水化物のみの食事が多い人

炭水化物は糖質を多く含み、糖質をエネルギーに変えるためにビタミンB1を必要とします。ビタミンB1が不足すると、疲れだけではなく、肩こり、めまい、食欲不振などの症状を招くこともあります。ビタミンB1不足で起こる脚気（かっけ）という病気を聞いたことがある方もいらっしゃるかと思います。かつては栄養不足により起こりやすかった脚気は、栄養バランスの偏りから、現代でも起こり得る病気といわれています。

おにぎりやパン、麺類だけではなく、野菜やおかずもプラスして栄養バランスを整えましょう。ビタミンB1は豚肉、大豆、ウナギなどに多く含まれます。「ブタミンB1」と覚えると覚えやすいですよ。

◎甘いものをよく飲む、または食べる人

以上のような内容に加え、缶コーヒーや清涼飲料水（炭酸飲料、ジュース、スポーツドリンク）など、糖分が入った飲み物をよく飲む、甘いものを欠かさないという人は、ビタミンB1が不足しやすくなります。さらにお酒を多く飲む人も注意が必要です。

◎野菜をあまり食べない人

野菜には体の調子を整えるビタミン、ミネラルが多く含まれます。特に野菜に多く含まれるビタミンCはストレスへの対抗力をつける、免疫力に欠かせない栄養素の一つです。

ビタミンCは、2〜3時間で体外へ排泄されてしまうので、毎食野菜を取るのが理想です。

◎脂っこいものが多い人

脂っこい食事が多いと、消化吸収に負担が掛かり、胃腸が疲れてしまいます。揚げ物より焼き物を選ぶようにしたり、炒め物は蒸したり、茹でたりすることで、油の量を減らすことができます。

例えばとんかつより、生姜焼き、豚肉のしゃぶしゃぶ、といったように選ぶとヘルシーです。揚げ物が続かないよう工夫しましょう。

疲労回復の基本は栄養・運動・休養！

いろいろと述べてきましたが、疲労回復の基本は「栄養・運動・休養」です。コロナ禍とはいえ、年末に向けて時間に追われ、夜遅くに食事をしたり、お酒を飲む機会が増えてくるかもしれません。帰宅が遅くなると睡眠不足に陥ります。また寒くなると体を動かすことがおっくうに感じることもあるでしょう。

生活リズムを整えることが最高の疲労予防・解消法です。読者の皆さんも、まずは年末に向けて疲れをためないよう、日頃の食生活を振り返ってみてはいかがでしょうか。

ひらさわ よしえ　東京労災病院治療就労両立支援センター管理栄養士。2001年より現職。ＨＰにコンビニ弁当や惣菜をヘルシーに食べる組み合わせ方を紹介。企業などでメタボリックシンドローム予防のための栄養相談、講演会活動に取り組む。また、深夜勤務者約1000人の食生活調査を開始、現在も調査を継続中。　http://www.tokyor.johas.go.jp/

コンビニFCシステムにおける本部対加盟店の軋轢

第9回

本部・行政の対応と加盟店ユニオンの結成

早稲田大学・文京学院大学名誉教授
川邉信雄

前回は、２０００年代に入ると、コンビニＦＣの基本的なシステムにかかわる問題を巡って、係争事件が多発するようになったことを見た。今回は、このような本部対加盟店の軋轢の内容の変化に対して、本部、加盟店、行政機関、さらには政党などコンビニＦＣをめぐる関係者はどのような対応を取ったのかを見ていく。

関係改善に向けた本部・行政機関の対応

本部・加盟店の新たな軋轢に対応して、日本フランチャイズチェーン協会は、09年5月に「社会インフラとしてのコンビニエンスストア宣言」を行っている。これは、09年3月に経済産業省が発表した「フランチャイズ取引の一層の適正化に係る要請について」に対応したものであった。経済産業省は、前年の08年3月には「フランチャイズチェーン事業経営実態調査」を行っている。

日本フランチャイズチェーン協会は、この宣言の中で、社会インフラとしてのコンビニの課題として、①環境、②安全・安心、③地域経済活性化、④消費者の利便性向上の四つを挙げている。また、これらの課題に取り組むための三つの視点として、

①本部・加盟店間での持続的な発展のための関係構築
②コンビニ各社の競争と業界としての協働
③協会と行政との役割分担・連携

を指摘した。

この中では、本部・加盟店の関係が重視され、FC苦情・相談に積極的に取り組み、実態調査に基づき、本部と加盟店のより良い関係づくりに向けた検討の場を設置するなどの取り組みをすると述べている。

09年10月には日本フランチャイズチェーン協会が、本部と加盟店の関係改善に向けた研究会を発足させた。さらに、加盟店の経営・問題点を把握するため、コンビニ大手5社参加のコンビニ３０００店にアンケート調査を実施した。翌年、報告書をまとめ、対応策として相談センターの設置などを挙げている。

公正取引委員会は、「フランチャイズ・システムに関する独占禁止法上の考え方について」を、１９８３年9月に策定・公表し、２００２年4月に改正した。さらに10年1月および11年6月に、これを改正している。なお独禁法の改正により、10年1月から優越的地位の乱用は課徴金の対象になった。

11年7月に公取委は、「フランチャイズチェーン本部との取引に関する調査報告書—加盟店に対する実態調査」をホームページ上で公開した。

この調査から明らかになったのは、従来からあった、本部の加盟店に対する問題として指摘されていた事項が、この時期でもやはり繰り返し生じていたことであった。契約内容が分かりやすくなるなどの改善も見られたが、一方では新規事業導入の押し付けや、覆面調査を理由とする更新拒絶など新たな問題も生じていることが分かる。

団体交渉を求めて加盟店ユニオンの結成

２０００年代までには、店舗数が増えて消費者にとってはなじみ深い店舗になったコンビニであったが、そこで働くオーナー、パート、アルバイトを含む労働の実態は意外と知られていなかった。しかし、その実

かわべ のぶお　博士（商学）早稲田大学、Ph. D.（オハイオ州立大学）。広島大学助教授、早稲田大学教授、文京学院大学学長を歴任。著書は『新版　セブン-イレブンの経営史』（有斐閣）、『東日本大震災とコンビニ』（早稲田大学出版部）、『タイトヨタの経営史』（有斐閣）、『「国民食」から「世界食」へ』（文眞堂）、他多数。

態も本部と加盟店の対立から次第に明らかにされてきた。

とりわけ、加盟店オーナーの休みのない長時間労働と低収入が大きな問題となった。加盟店オーナーの中には、自分たちは独立事業者ではなく、実態は本部の労働者であると考える人たちも現れてきた。

彼らは、09年8月に全国規模の「コンビニ加盟店ユニオン」（本部・岡山）を設立した。加盟店ユニオンは、「共存共栄」実現の下、全ての利害関係者にとってリスクとリターンが遍在しない、健全なコンビニ業界を求めるとしている。

具体的に、FC法制定の推進、フランチャイズ本部との対話、そして加盟店の連携を三つの柱に活動をするとしている。

同ユニオンの設立総会には、当時の小沢一郎民主党代表代行も駆け付け、挨拶の中で、本部の加盟店に対する優位な立場を制限する法律の制定について触れている。

同ユニオンは、翌9月には日本労働組合総連合会岡山連合会（連合岡山）に加盟を認められた。加盟店オーナーは経営者で、労組にはそぐわないようだが、本部と加盟店の関係から、実質的には労働者の性格が強いとして加盟が認められたという。

加盟店オーナーは、労働者として本部との団体交渉を求めた。これに対して本部側は、加盟店オーナーは独立事業者であり、団体交渉はできないと拒否した。そのため、同ユニオンは10年3月にセブン-イレブン、12年にはファミリーマートを相手取り、コンビニ本部が団体交渉を拒否したのは不当労働行為に当たるとして、労働委員会に救済を申し立てた。

14年に岡山県、翌15年には東京都の労働委員会が、24時間営業や長時間営業の見直しをめぐり、過酷な加盟店オーナーの実態面を重視して、労働組合法上の労働者性は高いと判断し、加盟店オーナーが求めた団体交渉に応じるよう本部に命じた。

同じく、15年には、東京都労働委員会はファミリーマートの加盟店主に労組上の労働者性を認める命令を出した。これに対して、セブン-イレブンもファミリーマートも、コンビニ本部側は、加盟店主にはコンビニ経営の運営に対しては広範な裁量があると主張した。そして、オーナーは労働者に当たらないとして不服を申し立て、厚生省の労働紛争処理機関である中央労働委員会が再審を行うことになった。

中央労働委員会は、19年3月にコンビニオーナーは労働者でなく独立した事業者で、本部に対する団体交渉権を認めないとの判断を下した。

これを不服とした加盟店ユニオンは命令の取り消しを求め東京地裁へ同年9月に提訴した。

こうして、この問題は加盟店ユニオンと中央労働員会との間の係争事件へと発展している。

民主党が与党となり　FC法制化の動き

一方、09年8月に行われた衆議院選挙で、それまで野党であった民主党が勝利して与党となった。そこで、にわかに脚光を浴び始めたのがFC法の制定であった。その内容も、加盟店と本部との利益の平等な分配を図るために、ロイヤリティの上限を定めるなど、かなり直截（ちょくせつ）的な内容になるものと思われた。

民主党は、加盟店ユニオンなどの意見を反映しながら、FCシステムにおける加盟店と本部との平等な関係を求めて、FC法の成立へ向けて勉強会をスタートさせた。

フランチャイズ法制化の動きについては、コンビニ・FC加盟店全国協議会が、すでに01年12月に、コンビニ本部と加盟店の契約や取引条件などを規定する法案の素案を、02年末に法律案の試案をまとめていた。共産党もFC法制定に積極的であり、すでに2000年11月に、「フランチャイズ取引適正化法」の制定を提案していた。社民党もFC法の推進派であった。

これに対し、自民党は既存の法律で十分間に合うとしてFC法制定には否定的であった。公明党は明確な態度を示さなかったようである。

結局、11年3月の東日本大震災の発生や福島第一原子力発電所の事故で、政界も社会も混乱し、この時期のFC法の制定は実現することはなかった。

こうした流れを受けて、この時期海外のFCの規制やFC法についての関心が高まった。ちなみに、海外でのFC規制については、次の3タイプにまとめることができる。

第1に、英、独、仏、シンガポールのように規制のない国である。第2は、仏、スペインなど、既存の法律でFCを規制する国である（日本もこれに含まれる）。第3は、韓国、マレーシア、中国のように何らかの形でFC関連法がある国である。

注意を要するのは米国で、連邦法としては連邦取引委員会規則によるが、州によってFC関連法を持つ。カナダも同様で、連邦法はないが州法があることだ。

出店立地の見極め方

第2回

歩行者数が多ければお店は繁盛するのか?

ユニバーサルリサーチ
代表取締役
鈴木喜明

Q **本部から、お店の前の歩行者数が十分あるから出店可能だと言われました。大丈夫でしょうか?**

A **単なる歩行者数とコンビニの売上の間に、相関は全くありません。例えば朝8時の通勤時間帯の15分間に、それぞれのお店の前に100人の歩行者がいたとしても、一店一店のお店で売上は全く違います。売上を左右する要素の一つとして歩行者を見る場合は、その商圏にふさわしい「質」を伴った「量」の歩行者であるのかを見極めましょう。**

ポイントは歩行者の向かう方向と年齢層です。

例えば周辺の住宅をターゲットにした候補地であれば、朝、候補地の前を通って「駅に向かう（バス停などに向かう）」通勤通学の歩行者が多いことを確認しましょう。もし、この流れが多い場所であれば周辺の住宅がきちんと取れることを意味します。

同様に周辺の事業所をターゲットにした候補地であれば、朝、候補地の前を通る「駅からの（バス停などからの）」通勤の歩行者が多いことを確認しましょう。

さらに周辺の住宅と事業所を併せてターゲットにした候補地であれば「それぞれの向きの」歩行者が多いことと、その割合を確認しておくことが重要です。

このように、時間帯ごとの歩く向きや客層の違いで、お店の使われ方は全く異なってしまうのです。

翻って候補地選定の際に気を付けることは、一定数の歩行者がいるから大丈夫という調査数値に基づいて、選ばれた候補地を絶対評価することは危険だということです。

なぜならば、候補地の前よりも人の流れが多い、相対評価で優れた場所が近くに存在する可能性があるからです。その場所は候補地よりも背後の商圏を多く抱えているといえます。ということは、その場所が〝一番立地〟になるのです。

もし候補地で出店した後、一番立地に競合が出店した場合は、甚大な影響が予想されます。その街のどのゾーンのどこに出店していくか、というターゲットを明確にした出店戦略を、本部と加盟店が共通認識として持つことが何よりも大事だといえます。

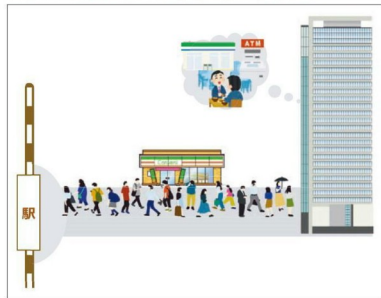
乗り換え客を補完する周辺住民の歩行客が大切

ではここで、歩行者数が多くても不振店となる可能性が高く、特に注意が必要な例を二つご紹介します。

図表①のように、JR駅と私鉄駅などの乗り換えのルート上に位置するような商店街は、非常に歩行者数が多く、出店しても全く問題がないと思われがちです。しかし、ほとんどの歩行者が鉄道の乗り換え客です。ご自分が乗り換え客だと想像してみてください。乗り換えの途中でコンビニに立ち寄ってお弁当を買って、また電車に乗りますか?

鈴木喜明（すずき よしあき）（株）ユニバーサルリサーチ代表取締役、「いい店つくろうドットコム」主宰、商業店舗立地診断士。コンビニ本部にて19年間、売上予測システムの開発と運用を行う。数多くの売れるお店、売れないお店の原因を知り尽くした立地診断のプロフェッショナル。コンビニに限らず、さまざまな業態での開業希望者に、立地に関するセカンドオピニオンの提供を通じ、お店の永続的な繁栄をサポート。

図表①　鉄道の乗り換えルート上の候補地

図表②　駅と事業所の間に位置する候補地

乗り換え客の特性として、急いでいるシーンが多く、来店率が低いのです。また購入する商品も雑貨などが中心でデイリー商品は少なく、客単価が低いことが特徴となります。

そのため、乗り換え客だけでなく、売上を補完する周りの住宅からの歩行者がどのくらい混在するか、周りの事業所に向かう歩行者がどれだけ混在するのかの確認が必要です。

図表②は駅と事業所の間に位置する候補地で、事業所の歩行者が出退勤の際に大勢通過する場所です。こちらも大勢の歩行者が通過するため、一見高い日販を期待できそうですが、そのためにはターゲットとする事業所をきちんとリサーチすることが大事です。

まずは昼食の取り方。休憩時間にどのくらい外出してくるのかチェックしましょう。事業所によってはいったんビルに入館したら、退勤まで基本的に外出できない会社もあります。そして事業所内の社員食堂、売店、コンビニ、ATMの有無などについて確認しましょう。

まずはウェブで情報収集、そして直接ビルに出向いてロビーに掲げられた館内図を見てください。それでも分からない場合、受付の方やビルの外に出てきた方にインタビューしてみましょう。

このようなリサーチがお店の売り上げを大きく左右するのです。ちょっとドキドキしますが頑張ってください。ただし、関係者以外立ち入り禁止のセキュリティエリアなどには間違っても入らないよう、くれぐれもご注意ください。

これらの調査とともに売上を大きく左右するのが、立地に合った店づくりです。店頭看板や袖看板などの設置方法は設置する側の立場から「見ようとして見えるかどうか?」ではなく、「歩行者の目線で自然に視界に入る」場所を検討する必要があります。

また出入り口が歩道と接しており、段差がないことも重要です。その他、たくさんの自転車の駐輪により、歩行者の列とお店の間に植樹帯のようなバリアが生じてしまい、売れない事例もあります。

これらの懸案も家主や行政との交渉次第で解決可能な場合もあり、出店前のきめ細かい「前始末」がより良いお店づくりにつながります。

開発現場の目　**歩行者のほとんどがお客にならない立地**

横浜市で併走するJR駅（乗降客約８万人／日）と私鉄駅（同４万人）を結ぶ経路上にある、長さ約250mの商店街を調査したときの判断です。朝７時から夜11時の間、商店街（道路幅５m）には、15分間で最低250人、最大450人の歩行者数がありました。その数値を根拠に出店をしたいと、現場の開発担当者から報告がありました。しかし私が商店街を現地確認してみると、その歩行者の大部分が駅と駅の乗り換え客であると推測されました。

担当者に歩行者の質の見極め調査と、商店街への聞き取り調査をしてもらいました。結果、歩行者の大部分を占めるビジネスマンの９割近くが乗り換え客であり、商店街の店主への聞き取りでも、店前を歩く人ビジネスマンはほとんどお客になっていないとの声が多く上がりました。

この二つの調査から、この商店街の歩行者の大部分はお客にならないと判断し、出店は見送りました。その後10年経ちますが今現在、この商店街にコンビニは出店していません。

（アイ・リサーチラボ代表　泉 裕幸）

泉 裕幸（いずみ ひろゆき）（株）ユニバーサルリサーチ顧問、アイ・リサーチラボ代表、商業店舗立地診断士。コンビニ本部にて27年間加盟店・店舗開発に従事。自身の実務実績と数多くの出店を体験したことから、既存店舗経営者に対し商圏分析から品揃えと新規顧客集客提案を、新規出店者に候補地の選定と立地診断プラス立地に合った品揃え提案を行う。

特別企画　12月から1月の非日常にwithコロナの非日常が掛け合わさる

休暇の「分散化」でどう変わる？年末年始の店内オペレーション

Believe-UP 信田洋二

この年末年始、新型コロナウイルスの感染収束が見通せない状況になってきた。年末から年始に至る、通常とは異なる店舗オペレーションに、さらに不確実性の強い購買行動が掛け合わさってくる。売上を最大化しながら廃棄ロスを抑制するために、例年にも増してお客様の動きを見極める必要がある。小売マーケットと店舗オペレーションに詳しい筆者が、年末年始対策を指南する。

しのだ ようじ　1964年徳島県生まれ。85年入社の鐘紡株式会社を経て95年セブン-イレブン・ジャパン入社。店舗経営指導員（OFC）並びにディストリクトマネージャー（DM）として約120店舗に対する経営指導を実施。その後、情報システム本部発注システム担当マネージャー、物流企画部門のマネージャーを経て、2010年独立後、流通・小売業、サービス業、ITベンダーなどを対象に、コンサルタントとして活躍。

非常事態が掛け合わさる年末年始の動向

　今年の年末年始ほど、人の動きや商品の動きが読みづらい年はないだろう。本来であれば、12月から1月にかけては、多くの店舗は書き入れ時。コンビニにとっても通年であれば忘年会やクリスマスパーティ、迎春準備、帰省、旅行、大みそか、初詣、初日の出、三が日……と目まぐるしくイベントがあり、それら全ての対応に商機を見いだして対応してきた。そのような非日常の期間に、本年はコロナ禍の非日常、すなわち非常事態が掛け合わされ、コンビニ市場や自店のお客様の動向が極めて見えづらい状況となっている。

　12月から1月は、少なくない店舗で前年並みの売上確保が極めて困難な状況になる。そこで、時々刻々と変化する新型コロナウイルス感染症の動向と、人々の心理の変化などに対応しながら、この年末年始に店舗として何をなすべきか、どのようにして売上と利益を確保すべきかについて、さまざまな角度から考えてみたい。

年末年始の全般的な仮説

まとまった動きではなく全ては個別の事情で動く

　政府からの「休日の分散」という要請を踏まえて、企業では年末年始休暇の分散化、あるいは長期化をうかがう動きとなっている。反対に学校では、年度初めの緊急事態宣言などによる休校や分散登校などの影響もあって、夏休みに続いて冬休みも短縮を実施する学校が出る可能性が高くなっている。

　また、コロナ禍で傷んだ経済の立て直しを目的とするGo ToトラベルやGo To イートキャンペーンを活用して、人の動きも活発化し始めている。その半面、旧盆期間中の帰省客の減少はそのまま年末年始にも当てはまり、感染拡大防止策が徹底されている旅館やホテルには行くが、田舎では都会からの流入には厳しい目が向いている実態から帰省は控えるといった、例年にはない動きをするものと思われる。

　これらに共通しているのは「個別の動き」になるということであり、それが今年の大きな特徴といえるだろう。すなわち、企業の年末年始の休暇にしろ、学校の休暇にしろ、旅行客や帰省客の動きにしろ、例年と大きく違う点は、全てが「個別の事情に応じた」動きになるということ。店舗周辺の商圏内のお客様の動きは、全てが個別に動くことになる。

　もちろん、ハロウィーンでも明らかなように、表立って大きな集団で何かのイベントに参加する行為に対しては、非難の視線が厳しく注がれるために低調である。

　それでもコロナ禍が始まってはや半年以上が経過し、多くの人々は、どのような動きをすれば感染拡大につながりにくいかを学習している。すなわち、大人数での密となる集まりなどではクラスター感染の危険性が高まるが、少人数でこぢんまりと集まるのであれば、さほど大きな非難を受けずに感染リスクも減らせる。それだけに、クリスマスパーティや忘年会などの集まりは、極めて小さな単位で、各地で実施されることになると想定される。

　現下でも既に、居酒屋などでは従来のように大人数で鍋をつつくという食べ方よりも、それぞれに鍋が与えられ、集まった人数でそれぞれが「鍋を囲む」食べ方が流行している。同じ鍋をつつくとなると感染リスクが高まるが、それぞれが個別に自らに与えられた鍋であれば、そのリスクはかなり軽減できるといった発想である。

情報収集が必須の学校や企業の休暇

　このように、今年に関してはwithコロナの新生活様式にのっとり、全てが個別で動き、スケジュール的な要素も個別に立てられ、大きな"塊"とはならないことが特徴といえる。それだけに、商品も「大人数のまとめ買い」需要は減少し、細かい単位での少量の動きが続くことが予想されるため、例年のように「大量に仕入れて大量に陳列して大量に販売」といった形態は取らない方がよいと思われる。

　加えて、これらの動きを読み取るための「情報収集の方法」についても、例年のように主要な企業やお客様などからの聞き取りだけでは足りない。学校や幼稚園、保育所などでは、一律の休みではない可能性が高い。ともすれば、学年単位で休みの日程が変わっている可能性すらある。こうしたことも認識した上で、情報収集する必要もある。

　企業の動きについても同様に、全社一斉の休暇というよりも部署ごとに休暇をずらす処置や、例年よりも

	ロードサイド立地	事業所立地	観光立地
	店前を走る車は年末モードに入り、気ぜわしく混雑も予想される。年内に仕事を片付けるため、この週から積極的に人の動きが多くなる	出勤者にとっては、いよいよ「年末モード」に入り、仕事としては忙しくなってくる。残業なども増加傾向にあるため、夕方以降の人の出も増える。しかし飲み会などは少ないため引けは早い	年末年始を控えているこの時期は、年間を通じて最も観光客の動きが低調となる。Go Toトラベルキャンペーンなどで回復基調ではあるが、本調子の動きまでには至らず
	あらゆる時間帯の商機が上昇する。各時間帯での品揃えを強化する。特に気温が下がるため、缶ウオーマー系の商材やワンハンド商材に商機	夕方の残業時間帯での「小腹満たし」系の商材（中華まん、菓子パン、菓子など）に商機あり。忙しくなってくると、代理購入なども増加し、手巻きおにぎりなどの販売も伸長する	Go Toトラベルキャンペーンで観光客の需要は回復基調のため、春先などでは壊滅的だった土産物や、地区のみで販売している商品などに商機。インスタ映えする演出をするとよい
	外部からの入り込みが徐々に増加してくるため、店内でのフェースアップなどへの意識付けを徹底しておく。探す手間が少ない店との評判を取り付けると、リピート率上がる	日中の時間帯のピークタイムのみならず、夕方にも来るピークをしっかりと乗り切れる体制を構築。ＦＦなどは集中的に売れるため、仕込み時間の設定に注意	一見さんのお客様が多いため、意思の疎通ができにくいことも少なくない。しかし、今後の地区の観光業の一角を担うつもりで、ていねいな接客を心掛けたい
	仕事的な動きとしての年間最大の交通量が見込まれる。渋滞なども多発し、イライラが募る時期。多忙の上に心理的にはかなりのストレスとなる	さすがにこの時期であれば、在宅勤務者も出勤して年内最後の仕事の仕上げをするケースが増加するため、久々に人の動きが活発化する。残業なども増加し、朝、昼、夜のピークが明確化する	26日（土）から、観光客の入り込みが開始される。早ければクリスマス時期も入り込みはあるだろうが、大半は26日（土）からが本番となる。各宿などに予約状況などを確認しておくことで対応可能な事柄が増える
	忙しい状況であり、ワンハンド系の商材（おにぎり、パン、サンドイッチ、カウンターFFなど）と栄養ドリンク、ホットコーヒーなどは商機大	すっかり縮小均衡路線が定着してしまっている可能性があるため、昨年度のデータなどを確認し、年末に売れていた商材を大きく展開すると、拡販できる可能性が高い	地域特産品などを含め、地域色を前面に出した商品だけではなく、普段使いの商材や旅行グッズなど忘れ物が多い可能性があり、緊急需要に耐えられる商材に商機
	車の渋滞状況によっては、非常にイライラしながら店内で買物をされるケースが多いため、丁寧な接客を心掛けること。トイレ掃除は小まめに実施する	休暇分散化の要請に基づき、各企業の休暇の情報は事前に確実に押さえておくことが重要。納会が25日（金）の場合、関連商材は事前に準備しておくこと	人の入り込みが増加し、トイレ借用なども増加するため、トイレを含め、店内清掃については入念に回数多く実施すること
	行楽の動きと帰省の動き、仕事の動きと三つ重なり非常に多くの（そういっても昨年度までよりは少ない）人の動きが伴う。最も活発に動く週となる	28日（月）が納会などの場合は、最後の人の出となる可能性がある。ただし、納会は非常に小規模で行われる可能性があるため、夕方以降の引けは非常に早い	今年に関しては、帰省よりも感染防止対策が取られているホテルや旅館の方が安全であるとして、観光客の入り込みが増加する可能性が高く、当週は最も人の動きが活発化する。
	ワンハンド系の商材の商機が最高潮に高まる。特に深夜から早朝の時間帯の動きは28日（月）から30日（水）が中心。帰り需要は2日（土）が戻りのピークとなるため、食パンなど白物商材に商機あり	年内最終出勤日までは、弁当やパンなど、代理購入需要の商材に大きな商機あり。温めないでも食べられるものや手を汚しにくいものなどは、まとめ買い需要もあるため商機広がる	Go Toトラベルキャンペーンの地域クーポンの使用はチェックアウト日の24時まで。帰り道に残ったクーポンを使っての土産物などの需要が高まる可能性が高い（使える店限定）。地域の土産物は欠品させないように
	深夜から早朝にかけての客数も多くなり、24時間フルで来店がある。このために、この週に関しては深夜特別体制を組み、要員の増員などを検討する必要がある	時間帯ごとにニーズが大きく異なるため、時間ごとに売場を変えていくことが重要となる。年末年始は動きが鈍いため、スタッフのシフトなどの調整が必要	活況を呈するとはいえ、一時的な現象と捉え冷静にシフト組みなどを行う必要がある。ただし、素早いオペレーションなどは要求されるため、人員配置をどのようにするか検討が必要
	当週の平日［4日（月）～8日（金）］に関しては、例年であれば新年の挨拶などで混雑するが、21年の年始は非常に静かな仕事始めとなる。営業車なども少なく、人の出は緩慢	休暇分散化の要請の影響がどこまで出るのか、予断を許さないが、人の出がどこまで戻るかは旧年内に調査済みのはず。動きがほぼない可能性も高いが、戻っても当週は新年モードで動きは閑散	祭りの後の静けさが訪れ、一瞬だけのピークが嘘のように静まり返る。インバウンド需要などの取り込みも全くできず。行楽客もしばらくは動かない状況となる。ただし、一部休暇分散化の影響で観光客の動きがある場合もある
	年末年始モードから一転し、通常モードに切り替わるが、これといって大きな商売ができる商材がないのが正直なところ。日々の通行量や広域での動きなどを見ながら品揃えを実施	近隣事業所などの動きに大きく影響するため、仕事の戻りの状況によっては、朝および昼食の需要の取り込みでの商機は大きいものがある。ただし、食欲は低下しているため、軽めの食事が好まれる	商機的にはさほど大きいものではないが、この時期に入り込んだ観光客は、じっくりと腰を落ち着けて観光するケースも多いと想定される。店内をゆっくりと見て回り、珍しいものには手を出しやすい。ご当地ものを売り切る最後の商機と捉えるべきである
	特別対応シフトから通常シフトに戻し、店内の新年モード一切を払拭することが求められる。最も「休みモード」に敏感な立地であり、早々の対応が必要となる	当立地は「流行の最先端」を追い求める立地であり、競争（競合）も激しいため、季節などに先んじて、風邪や花粉の対応を実施することに専念したい	確実に作業量が減少するため、シフト入りの調整を実施する必要がある。一部にはまだ観光客も入り込むケースもあるため、シフトの調整などは慎重に対応することが必要

図表　具体的な立地別・期間別の対処の仕方

		駅前立地	住宅立地
12月14日(月)〜20日(日)	人の動き	忘年会シーズンの動きも低調であり、活発な動きとはなりにくい。 人の動きの引けも早く、年末の残業組と早帰りの2極分化	在宅比率が高まる。しかし、在宅でも仕事量は変わらないため、年末で忙しいケースも増加。簡単な食事メニューで済ませたいとの心理がある
	商機のポイント	夕方からの「早帰り」需要の取り込みと、朝の時間帯の通勤・通学途中での立ち寄り客に商機	日中から夜間にかけての主食と惣菜、および菓子や酒などの需要増が見込める。「オンライン忘年会」の実施が増加するため、酒および関連商材に商機
	店内オペレーションのポイント	いずれにせよ気ぜわしい時期となるため、急いで対応を求めているお客様に精一杯素早い対応が必須。夕方の立ち寄りにも期待できる	一品でも多くの商材をお薦めし、購入に結び付ける努力が必要。クリスマスケーキ（オードブル関連含む）、お節料理など最終の取り込みを行う
12月21日(月)〜27日(日)	人の動き	少ないとはいえ、忘年会の動きやクリスマスパーティなどの人の動きが出てくる時期となる。年末年始の休暇分散化の流れで25日（金）が納会というケースも多いため、それまでに仕事を片付けようと残業する人の動きもアリ	学校の冬休み期間を調査し、その時期からは冬休みのモードに入る。仕事を抱えている人にとっては、年内納期の業務の仕上げをせねばならず、非常に多忙となる。クリスマスは、自宅で過ごす人が多くなる
	商機のポイント	クリスマス期間中（23日（水）から25日（金））は、手近な所で、自宅での家族だけのパーティ需要があるため、ケーキ、オードブル関係、酒（ワイン）などに商機アリ	あるゆる時間帯に商機あり。この時期を外すと商機はしぼむ。取り切れるだけ取る（売れるだけ売る）姿勢が重要となる。特に、カウンターFFの揚げ物関係は年間通じての最需要期となる
	店内オペレーションのポイント	クリスマス時期に関しては、店頭売りが可能なのであれば、挑戦してみることも次回の打開に向けては一計	一日一日の店舗での目標を明確にして、作業にめりはりをつけること。総花的な指示の出し方では動けない。「フェースアップ集中」とか「品出しは完遂させる」など明確な指示を出すこと
12月28日(月)〜1月3日(日)	人の動き	年の瀬と年明けは人の動きも低調で、初詣や帰省客などの動きはあまり期待できない年となる。在宅で過ごすケースが増加する。新年恒例の百貨店の福袋もなく、人通りは少ない	在宅が増加し、家から出ないケースも増える。密を避けるため、大きな神社などではなく近隣の神社などで初詣を済ませるケースも多い。年越しは、テレビなどを見て過ごすケースも増える
	商機のポイント	少ないながらも一定数の人の出はあるため、これらの人に「プラス一品」をどのように薦めるのかが商機のカギを握る。FF、缶ウオーマー、飲料などに商機	迎春準備用品はひとそろい、しっかりと入れておく。調味料や乾物など、普段動きが悪いものまで動く可能性大。大掃除需要などで、簡単に食べられるようなものや幕の内弁当などにも商機
	店内オペレーションのポイント	大みそかなど、人の動きが低調な中での体制維持や品揃えの確保など、綿密な計画と仮説立てが必要となる。発注数量にまで踏み込んだ指示が必要となる	普段動きの遅い調味料系や乾物、洗剤、掃除道具などの動きが良くなるため、一気に在庫確保を行っておくことが重要となる。長時間の在宅のため、大袋菓子などの品揃えも強化
1月4日(月)〜11日(日・祝)	人の動き	動きは弱いながらも「新年初仕事」や「新学期」での人の動きが戻る。ただし、休暇分散化の要請の影響で、4日（月）からの動きよりも、順次拡大という印象となる	休暇の分散化により、当週も休みとなるケースもある中で、初詣などは三が日の人混みを避け、この週にずらす動きも出る。新学期の開始タイミングは学校などに確認し対策を取る
	商機のポイント	新学期や新年での通常の当立地の動きに戻る。このため、通常の発注にすぐに戻さないと商機を逃す危険性をはらむ。年末年始モードからのすばやい脱却こそ最大の商機となる	長期の休み明けは財布のひもが固く、なかなか商品の動きが鈍い状況となる。新商品の展開や、年末年始の暴飲などをサポートできる商材、風邪対策関連商材に商機あり
	店内オペレーションのポイント	通常のシフトに戻り、朝夕のピークタイムを中心としたオペレーションに戻る。成人の日［11日（月・祝）］以降は、本格的な戻りに向けて店内体制の立て直しを実施しておく	人の動きや近隣の休暇の状況などを確認しながら、「通常モード」に戻していかねばならず、戻すにも慎重さが求められる。休日対応を継続する必要も含めて情報収集がカギとなる

長い休暇を取得するような事態になっていないかなど、例年以上に細かな情報収集が求められると考えた方がよい。

　このため、品揃えに関しては、全体的に外出などの機会が少なくなり、在宅率が例年以上に上昇する点を基軸に考えるべきであろう。

　さらに、コロナ禍にの2020年に関しては、ゴールデンウイークの期間、旧盆の期間ともに帰省が自粛されており、〝せめて正月くらいは〟との思いを持つ人も増えると考えられる。加えてGo Toトラベルキャンペーンの効果もあり、人の出は旧盆期間に比べてもトータルとしては増加が見込まれるが、これもスケジュールの関係上、「分散化」の動きが顕著となる。

　そのため、例年のように12月28日の夜や29日の朝からの集中的な帰省ラッシュはかなり少なくなるものと思われる。

　このような状況下では、昨年までのデータは全く使えなくなり、今年の1日ごとの動きを見ながら売場づくりを実施していくことが求められる。そのため、例年以上にデイリー商品の廃棄を削減させる必要から、冷凍食品や酒、ラーメンや、長く鮮度が保たれるパンなどの品揃えを強化しておき、在庫量の調整がすぐにでも図れる体制を構築することが求められる。

12月14日(月)～27日(日)

小規模かつ短時間の宴会やパーティに対応

　この2週間については、ある意味では「今年を象徴する」2週間になると思われる。忘年会なども盛大なイベントとはならず、企業によっては25日(金)に仕事納めで26(土)から冬休みに入る可能性も高くなるという週である。例年であれば、25日(金)などは仕事納め前の最も多忙を極める日となり、残業も増加する日になるのであろうが、今年に関しては在宅勤務者の増加に伴って、非常に静かな年末を迎える印象となるであろう。

　各地で開催されるクリスマスパーティなども、今年に関しては自粛と中止が多く発生する。19日(土)や20日(日)には、例年であれば子ども会や敬老会、サークルなどの集まりによる大掛かりなパーティーなどが随所で行われるが、今年に関してはほぼ動きもないものと思われる。

　反対に、小規模で可能な限り密にならないような、レンタルスペースのような場所での少人数の集まりについては、開催されることが見込まれる。また、企業の忘年会なども、表立って大規模に実施することによる感染クラスターの発生を危惧し、小規模でかつ短時間での催しとなる可能性が高い。

　忘年会の参加者などは、例年は深夜の時間帯に店舗に立ち寄り、酔い止めの栄養ドリンクなどを多く購入した傾向が強いと思われるが、今年に関していえば、この動きは低調となる。また、目立って動きが多いと思われる「オンライン飲み会」が開かれることが予想される。つまり、個々人の自宅での飲み会やパーティの開催である。この場合は酒やつまみなどは自身で用意するという流れになる。

　これは今年流行した一種のムーブメントであるが、そこでは各自が用意したつまみの披露が行われるケースが少なくない。俗に言う「映える」ものに人気が集まる傾向があるため、週末などを中心に可能な限り「映える」と思われる商品や珍しい新商品などについて、積極的に品揃えを行いたい。

　これらを、オンラインで数多く披露してもらうことで、自店舗のみならずチェーンの他店舗の活性化につながるだけではなく、ゆくゆくは自店舗の需要増も目指せる可能性が高まる。紹介・披露された商品を求めて店舗に来る機会が多くなることから、このあたりは本部のSVが中心となって各店舗への連携の働きかけや情報の水平展開などを実施し、個店だけではなくチェーン全体での数値向上を目指すことが求められる。

冷食とカウンターFFで廃棄ロスを抑制

　また、今年のクリスマス［23日

（水）から25日（金）」は、例年以上に在宅比率が高まることが予想される。外出して食事をするよりは、家でゆっくりと家族や少数の仲間と過ごすという流れが大半の動きとなる。既にこうした流れになっているが、飲食店や居酒屋などでは、閉店時間を大幅に前倒しして、夜の時間帯の営業時間を削減しているケースも少なくない。

そうした状況もあり、自宅での「家飲み」需要はこの時期が年内では最も高くなると想定される。クリスマスケーキ関連の商材はもちろんのこと、つまみ系やオードブルなど、自宅に居ながらも、少しでもこの時期くらいは豪華に過ごしたいといった意図がはっきりと出る年になるであろう。

年末商材（ケーキ関連）の予約活動で十分な成果が出せなかった店にとってみれば、店売りでも、早い時間帯からオードブル関連商材の展開・拡販を実施して、少しでも売上と利益を確保したいところだ。

店舗によっては、これらのオードブル関連の商材を品揃えしておくことで廃棄の増加などのリスクを抱える危険性があり、怖いと考える向きもあろう。そのような場合には、大きくは二つの手がある。

一つ目は冷凍食品の拡充だ。近年、各チェーンによる冷凍食品の充実度は目を見張るものがある。これからの伸びしろが大きい商材であるが、いかんせん、まだまだ軽食や麺類、おやつ系などの商材が品揃えの大半を占めてしまっていることが多い。そのため、「つまみ系」や「デザート系」にも良い商品や、これから拡販していきたい商品などが多くあるのだが、それらが十分に売場で目立っているとはいえない。

デイリー品関係での拡販に不安を抱える店舗や、人の動きが読み切れない状況の店舗においては、まず冷凍食品の、特に「つまみ系」や「デザート系」の商材についての拡販を行うことが重要となる。

二つ目は、カウンターのフライヤー関連商材の拡販であろう。大半のチェーンがこのフライヤーについては、冷凍の原材料を使い、店で揚げたてを演出できる商材として人気を確保できている。今年のコロナ禍では、揚げたての惣菜の売上が大きく減少し、カウンター商材は大きなダメージを受けたものの、直近ではやや持ち直しの動きも出てきているものと考えられる。

また流行の初期とは異なり、感染防止対策についても、コンビニはおおよそ世間の認知を得ている。当初は品薄であったアルコール系の消毒薬も、ほぼ在庫不安は解消されており、十分な手指およびトングなどの消毒を行うことで、不安の払拭ができているのではないだろうか。この時期は一気に挽回するのに非常に良いタイミングである。

この機に乗じて、23日（水）から25日（金）にかけては積極的な売場での展開と、場合によっては「当日の予約（時間指定で揚げたてを提供）」も店独自で受け付けて拡販を目指したい。

これらカウンターの商材は、店舗にて在庫および製造数のコントロールを随時行えることが最大のメリットである。個別対応を実施しなければならない今年の人の動きでは、早めに仕掛けて揚げたてを用意する店舗、じっくりと時間をずらしてでも仕掛けをする店舗など、店舗が収集した情報とそれに伴う仮説のもと、臨機応変にフライヤー関連商材についての展開を実施することが成功のカギともいえよう。

今年のクリスマス商戦までのキーワードは「臨機応変な対応」であり、それができるか否かが売上の差となって表れるといって過言ではない。

12月28日（月）～1月3日（日）
納会需要は酒よりも2ℓペットボトルへ

いわゆる年末の迎春準備から正月三が日まで、年末年始のピークといっても過言ではないこの期間でも、やはり「分散化」した人の動きが顕著に出るものと思われる。冬場でもあり、新型コロナだけではなくインフルエンザの流行も危惧される状況では、特に帰省客や行楽客の活発な動きは望めないと考えた方がよい。

ただし「分散化」とはいっても、例えば生産工場などでは、分散化した休みは取りづらい環境であるため、例年通りのカレンダーでの休日となるケースも少なくない。正月三が日明けの4日の月曜日から仕事始めのケースも多くなると思われる。

例年のカレンダーが通用しないながらも、恐らく人の動きの中心は29日（火）になるだろうが、帰省などの外出よりも自宅での年越しが多く発生する可能性が高い。今年に関しては、在宅需要に向けた対応を強化する必要がある。

特に28日（月）の仕事納めでは、例年よりコンパクトな仕事納めになる可能性が高く、大きな規模での集会は望めない。このため、個人ごとに分かれての「仕事納め」が増加すると思われる。サンドイッチやデザートなど、ワンハンド系の商材をつまみながら、酒抜きでの仕事納めの会が行われる可能性が高い。

どちらかといえば酒関係の動きよりも、2ℓのペットボトルの飲料など、短時間で納会を終えられるような商材や、紙皿、紙コップ、スプーン、フォーク、割り箸などの需要が考えられる。規模が小さい納会では、1人当たりの購入点数や金額は小さくなるものの、コンビニで買いそろえる動きは例年以上に多くなるものと思われるので、小まめな在庫の確認などが求められる。

また、迎春準備として29日（火）以降は、在宅での迎春準備を行うケースが増えるため、日中、夕方の時間帯を中心に弁当や軽食、手巻きおにぎりといった「簡単（手軽）なご飯」の需要が増加する可能性が高い。特に住宅立地では、これらの品揃えとともに「揚げたてのおかず」として、コロッケなどのフライヤー関連の商材は日中からの仕込みが重要となる。反対に、夜間に出歩く人が少ないため、商機があるとすれば早朝から夕方くらいまでであり、それらを除いた時間帯では、在宅率が高くなってもお客の入りは少ないものと思われる。

大みそか「31日（木）」については、カウントダウンでの集まりも、初詣（2年参り）などもこれまでにない規模での縮小が予想される。特に初詣に関しては、1日（金）～3日（日）の正月三が日にはあえて行かず、4日（月）以降にタイミングをずらす動きになるものと思われる。

31日（木）ともなれば、さすがに家の片付けや大掃除などはあらかた終わり、新年を迎える準備をしっかりできるのが今年の特徴であろう。このような厄災の多い年についていえば、一日も早い状況の回復を願い、古くからの風習や習慣などが見直され、しきたりに従うケースが非常に多くなる。

特にこのコロナ禍においては、欧米などの感染拡大や日本国内でも冬の本番を迎えての感染拡大を懸念して、神仏に厄払いを願いたいと、「厄除け」に関する行事・祭事が脚光を浴びる可能性が高い。

帰省を諦めた人たちで 年賀はがきの需要回復

「お節料理」や「年越しそば」などは、例年であれば帰省や行楽（旅行）などで外出しているために、自宅でこれらの風習を踏襲することは少ない。しかし今年に関しては、例年以上に来る年（２０２１年）の無病息災、家内安全などの祈願を込めて、用意をする家庭がかなり増加するのではないかと思われる。

同様に、帰省しない人や新年の挨拶回りを行わない人たちにとってみれば、年始の挨拶といえば年賀状であり、今年に関しては帰省を諦めた段階で年賀はがきのかなりの需要回復が見込まれる。

年賀状のやり取りが増加することで、店舗で販売している「3枚組」「5枚組」などの年賀はがきは、かなりの数の販売が見込まれる。これらの品切れの対応を、どのような手順で実施するのかについては、SVが自らの担当店間で調整し、欠品による機会ロスを防止する。

それと同時に、立地による準備数などについても、例年のデータを確認するのではなく、しっかりと拡販できる体制を構築することが求められる。

年末年始のテレビ放映に関しては、今年は在宅が多いことから例年以上に注目を集めることが予想されている。毎年恒例となっている年末年始のテレビ番組についても、ほぼこれまでの放送体系で対応されるとの情報がある。

年越しの2年参りなど、夜間からの動きや、初日の出の行楽なども今年は減少する見込みであり、こうした諸々の動きに合わせて、酒の需要増や菓子などの需要増への対応が必要となる。

1月4日（月）～11日（祝・月）
成人の日の翌日が仕事始めの会社も

三が日が明けると、一気に通常モードに切り替わるのが例年の動きではあるが、今年は「分散化」という政府からの要請もあり、若干ではあるが休みが伸びる可能性が高い。このことに加えて、三が日の混雑を避ける初詣客の動きもあり、例年の仕事始めよりも分散化した人の動きとなることが想定される。

政府の要請のように、11日（月）まで休みを取得するというのは、大半の会社では不可能に近いが、それでも5日（火）や6日（水）などからの仕事始めは十分に考えられる。しかしながら、学校についていえば、授業の遅れを取り戻す観点から冬休みの短縮を行う可能性もあり、これらを含めて徹底して情報を集め、人の動きをよく読み取ることが重要となる。

今年の情報収集は困難が想定されるため、ある意味では「情報収集要員」を用意し、商圏内の各拠点の休みの動向やスケジュールなどを確認しておくと、自らの商売に無駄（廃棄ロス、機会ロス）を出さずとも済む。大きく当てが外れ、新年早々に嫌な思いをしたくなければ、「事前準備」は欠かさずに実施したいところだ。

4日（月）からは年明けの「通常モード」に近い週となるが、かなり低調な動きを覚悟する必要があるだろう。行楽関連の動きも一段落して、旅行や帰省を強行した人の中には、周りの非難などに晒され、精神的ダメージを受けているケースが今年に関しては非常に多くなるのではないかと思われる。

「とりあえず年は越したが先はまだ見えず……」という閉塞感の中では、思い切って財布のひもを緩めようといった気分には、なかなか至らない状況が想定される。

また人々の生活様式も大きく変化し、「コンビニ」に対する捉え方や利用の仕方などが、かなり大きく変わっていることに改めて気付かされるはずだ。年末年始の時期は何となく気ぜわしく、時間的な余裕も少ない中でのコンビニの利用の仕方は、便利さを求め、より簡便性を求めるケースも少なくない。しかし、先の見えない状況下では、コンビニへ足を向けてもらうためには、かなり大胆な販促策や新商品などの展開量の確保など、より来店への動機付けが重要となる。

特にその傾向が21年の年始から一気に表れるのではないか。これまでの主力商品であった、いわゆるファストフードよりも、普段の生活に根差した商材へのシフトが一気に年始から起こると考えている。

SVは、これらのことを踏まえ、各店舗が年末年始対応の疲弊の状態から一刻も早く脱却するための店舗へのケアを怠らず、年末年始の検証とともに、より重要な「21年の商売」を、どのようにして組み立てていくのかを考えるべきである。これまで以上に店舗とのコミュニケーションが求められるという自覚を持って、各店舗のフォローを行ってもらいたい。

この週が明けて11日（祝・月）は、成人の日となっている。例年、多くの着飾った新成人が式典に出席しているが、これも21年に関しては、あまり大きな期待はできない。密を避けるという観点で、行政がさまざまな制約を設けることが考えられるためである。

各地の行政からどのような案内が出されるのか、関係ある店、ない店あるであろうが、まずはこれらの情報収集を行うことが重要である。加えて「年末年始の分散化」の期日も11日（祝・月）までとなっている。分散化に該当する店舗に関しては、翌日の12日（火）がいわば年始の「仕事始め」となる。

そのための準備や年末年始の残骸などが残っていないのか、新たな年を迎えて、自店舗の使われ方がどのように変化していくのかを十分に見極めた上で、それらの準備に余念なきように対応したい。

特別企画

夜間の客数減をカバーする朝昼需要の取り込み方

夜間に出歩く人たちが減っている。もちろん、運送業者や工事関係者、医療従事者など、夜間に仕事する人たちは多い。しかしながら、少子高齢化や若者のアルコール離れなどが影響して夜間の需要は徐々に縮小の傾向にある。それに加えて新型コロナだ。本年10月、JR東日本は2021年春のダイヤ改正で首都圏における終電時刻の繰り上げを実施すると発表した。終電前後に駆け込むお客様の動きは確実に前倒しとなり、それに合わせて、人々の動きは徐々に昼間時間帯にシフトしていくであろう。

本特別企画では、こうした時間帯の変化にコンビニの売場は、どのように対応していく必要があるのか、店舗オペレーションに詳しい筆者が、新たな体制づくり、売場づくりを提案していく。

Photo by buritora / PIXTA(ピクスタ)

変化対応

夜の外食需要縮小に売場はどう応えていくのか？ 朝昼夕型、プチぜいたく、価格価値を訴求する

新型コロナウイルスの感染状況はいまだ衰えを見せていないが、生活インフラであるコンビニは、そうした状況と、お客様の変化を捉えて、日々売場づくりに反映していく必要がある。ここではコンビニに関わる三つのマーケット変化に対して、どのように売場をつくり、活性化させていけばよいのか、コンビニ業態に詳しい筆者が解説する。

インパクトホールディングス　**井口康孝**

新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ）が中国で発見されてから、はや1年がたとうとしている。例年であれば、12月は忘年会や年末の残業対応、年末予約で売上が最高潮に達する月になる。しかし今年は、忘年会の自粛、飲食店やカラオケ店の時短対応、在宅勤務の影響で夜の動きは大幅に少なくなる。

観光地や飲食店の活気はGo Toキャンペーン次第だが、今年は外出消費が減るだろう（**図表1**）。外出での消費が少なる影響で、高所得層では自宅でのぜいたくを増やす傾向にある。しかし、経済全体を見れば失業率が増加、残業時間の減少、ボーナスカットなどにより、世の中の可処分所得は減少してしまっている。

つまりコロナ禍において、「夜型→朝昼夕型」「外食でぜいたく→中食でぜいたく」「時間価値→価格価値」という消費の変化が起きている。この変化にいかに個店で対応できるかが、今後の売上確保のために必要だ。

図表①　コロナ禍で起こる人の動きと消費の変化

人の動きの変化		消費活動の変化
夜の社交の自粛 夜間労働者の減少	→	「夜型→朝昼夕型」
外食・旅行の自粛 自宅パーティの増加	→	「外食でぜいたく →中食でぜいたく」
可処分所得の減少 買物時間の増加	→	「時間価値 →価格価値」

1 夜型→朝昼夕型

生活習慣に応じた商品群を品揃え

これからの人の流れ

前述したように「夜型→朝昼夕型」の動きが今後は強くなり、夕方以降の動きはしばらく少なくなる。時間帯の販売動向は昨年とは異なってくる。Go Toキャンペーンもあるが、渋谷のハロウィーンも閑散とするほどだ。飲食店やカラオケ店などが時短営業に切り替えれば、夜に働く人も少なくなり、全体として深夜帯の売上は少なくなる。自社従業員がコロナにかかったら会社の消毒や接触した従業員の隔離も必要になるので、会社の規模が大きければ大きいほど、社内の飲み会は制限される。

学生や成人した子どもが帰省しても、東京から帰省した人が地元で飲みに行くことも自粛の雰囲気だ。今後しばらく、夜帯では例年以上の数値は望めない。注力するポイントを朝昼夕に変えていかなくてはならない。ポイントは、お客様の生活習慣が変わる中で、いかに朝昼夕の生活習慣に応じた商品群を品揃えし拡販できるかだ。

朝帯に上がる分類／商品

朝帯の訴求で一番重要なことは、一日の始まりの習慣として店舗に来てもらうことだ。言うまでもないが朝は皆が忙しい。住宅地であれば、在宅勤務の会社員が保育園の送り迎えや朝のジョギング、散歩の帰りにコンビニに立ち寄る需要がある。朝の外出の帰り道にコーヒーや中華まんなどを買ってもらい朝食にしてもらう。

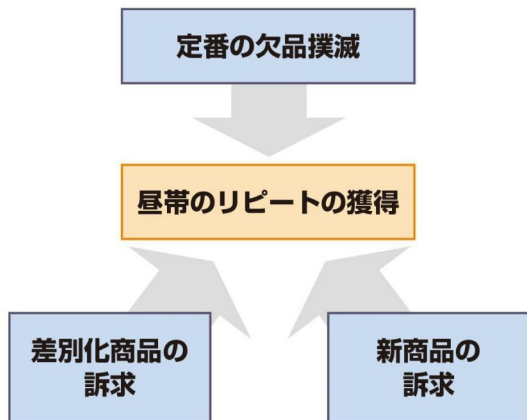
オフィス立地の人の流れの変化は、オフィスの従業員の出勤時間が、よりぎりぎりになったことだろう。在宅勤務とオフィス勤務を併用している会社員は、通勤時間がない生活に慣れてしまったので、オフィス出勤時は従来よりも勤務開始の直前に近づいている。時間が少ない中で買物をするのだからフェースと陳列がより重要になる。

例えば、オフィスにいるうちに飲み切れる1ℓの水、お茶、炭酸水の需要が多いが、売場欠品している場合がある。平台や特設にスペースがあるのなら、常温の2ℓや1ℓの飲料の訴求もよい。オフィスビルの各階には自販機が置かれている場合が多いが、2ℓや1ℓの大型飲料は自販機では販売されていないので、大型飲料が欲しいお客様は必ずコンビニに立ち寄る。

オフィスの女性を意識するなら、雑穀米の入ったおにぎりなどのフェースを広げるべきだ。個店によって対応商品は異なるが、朝はお客様が買物をする時間も少ないので、よりターゲット客層と使われ方を意識し、朝の習慣として購入が見込まれる商品の選定とフェース拡大を行おう。

昼帯に上がる分類／商品

アフターコロナだけの話ではないが、昼帯（ランチピーク前後）はリピート強化が重要になるが、これはお客様の「飽き」との戦いだ。昼の来店のリピートは、どれだけ幅広い商品が認知されているかで変わる。朝食は習慣化している場合が多いが、昼食は習慣化の度合いが低くなる。昨日はカレーを食べたから、今日は違うものが食べたいと思うものだ。しかし、あまりに尖った商品には手が届かないし、人は自分が食べたことがある献立を食べたいものだ。地味な試みだが定番商品の欠品防止が一番の売上向上策になる（図表②）。

飽きへの対策やリピートの向上策として、差別化商品や特徴のある商品、プラス一品商材の訴求も欠かせない。例えば、タンメンはコンビニで販売している中華麺の中でも特にカロリーの低い商品だが、セブン-イレブンのタンメンは275kcalと群

を抜いて低い。日清カップヌードルの351kcalと比べても低い。こういう商品を訴求しなくてはいけない。
ローソンであればソースを増量したパスタは、政策商品といえる商品なので、女性客に取り組む上で重要になる。
取り組み商品とまではいかなくても、自チェーンにのみ販売されている商品がいくつか存在する。例えば、ファミリーマートの「ラップスティック」やローソンの「グーボ」などがそれに当たる。そういった商品を一度は食べてもらい、次回来店のきっかけにしてもらうことが重要だ。

図表②　お客様を飽きさせない売場づくり

定番の欠品撲滅
↓
昼帯のリピートの獲得
↑
差別化商品の訴求 / 新商品の訴求

昼商品のリピート強化として新商品の取り組みも欠かせない。定番商品や自チェーン限定商品であっても、常に売場にある商品はどうしても新鮮味に欠ける。定期的に来店するお客様からすれば「風景」に近い。
しかし新商品は異なる。それがデイリー商品であれ、非デイリー商品であれ、新商品というだけで購入する理由になる。通常の新商品には新商品のタグを付けるが、取り組む新商品には、手書きPOPやA4サイズのPOPを付けるなどして売り込もう。

朝夕帯に上がる分類／商品

コロナの影響で、午後、夕方に家庭用品や冷凍食品などの販売が伸びたが、これを一過性のものにするのではなく、根気強く店舗と商品の使い方をお客様に提案し続けなくてはいけない。日常の調味料、加工食品、雑貨をお客様に買ってもらうためには、まずは店舗での取り扱いを知ってもらうことだ。
そのためには新規導入時の商品の打ち出しが重要だ。
各チェーンでは調味料や雑貨などの新商品が出ているが、単品の販売数が少ない商品は新商品が出たときに単品で展開するのではなく、多数の関連商品を陳列し、面で品揃えすることが重要になる。
例えばセブン-イレブンの10月最終週の新商品で、GABANの調味料やハウスのスパイスが、新商品として多く推奨されていたが、こういった商品は1品陳列しても意味がない。可能な限り多くのスパイスや調味料を導入し、視認性を高め、商品の認知度を高め、一人でも多くのお客様に商品に気付いてもらう。それでこそ売上が上がる。
また、同時期にファミリーマートは「ごはんにちょいかけ！」シリーズとしてガパオライスとシュクメルリを販売開始したが、こういった商品は、しっかりと取り組めば1日の販売数が10個を超えるかもしれない。ところが、目立たない場所に1フェースで陳列したら、1日1個も売れないかもしれない。
このような、新しいコンビニの使い方を提案する商品は、何はともあれフェースを取って売り込むことだ。今までと同じ客層に同じ商品を売っても売上は伸びない。新しい食材や生活提案によって、午後から夕方の売上を伸ばしていこう。

2 中食のぜいたく需要

ワインとおつまみの品揃えを見直す

「外食でぜいたく↔中食でぜいたく」の社会の流れは、肌感覚やニュース、テレビなどで実感するところだろう。勘違いしてはいけないのは、中食のぜいたく需要が増えたからといって、高単価だけに走ってはいけないことだ。100円のシュークリームがぜいたくな人もいれば、300円のケーキが安いと思う人がいる。ポイントは、個店のお客様に日々の生活のちょっとしたぜいたくがコンビニでかなうと気付いてもらうことだ。

年末予約の訴求ポイント

ちょっとした、プチぜいたくという意味では、年末予約は一番のアピールの場だ。特にコンビニのお節料理とクリスマスケーキの品質はチェーン／大量生産商品としては最高峰に位置しており、自信を持って「味」「質」をお薦めできる商品だ。お節料理の競合は、有名百貨店、博多久松や板前魂などの大手宅配お節業者、レストラン系のお節料理など多岐にわたる。競合を挙げればきりがないが、冷蔵と冷凍には質の違いが大きくあることは理解してほしい。

解凍という手間もあり、食べ比べると分かるが、冷凍商品はどうしても冷蔵に比べて水っぽくなる。日本全国に食品工場を持ち、高い品質で冷蔵商品を提供できることはコンビニの強みだ。お客様により、欲しい商品は千差万別だが、何を薦めてよいか困ったら自社冷蔵商品をお薦めしよう。

クリスマスケーキにしても、チョコレートケーキは各社有名ショコラティエとコラボをしており、有名店の味を日本全国で楽しめるようになっている。自社ブランドケーキにしても、コンビニのケーキが質の高いことは皆が既に知っている。今年のクリスマスとイブは共に平日で曜日回りも良い。年末年始の帰省が少なくなれば都心でもお節料理の需要も出る。販売を伸ばす土台はしっかりあるのが、今年の年末年始だ。

デザートの優先順位

ちょっとしたぜいたくという意味で、デザートの取り組みは重要だ。12月はクリスマスもあるため、デザートの売上は年間で最高になる。年末に向けて人が集まる機会も多くなるので、高単価デザートが出てくる季節だが、品揃えのめりはりが重要だ。高単価デザートの品揃えと拡販をするために、通常のデザートの品揃えと在庫がおざなりになっては本末転倒だからだ。シュークリーム、プリン、エクレアなどの基本的な商品の欠品を、まずはなくそう。物珍しい商品も推奨されるが、家族へのお土産や友人宅への手土産は定番商品になるので、基本的な商品を押さえることが必要だ。

オフィスや在宅勤務の仕事中の休憩に、300円のデザートでは数が出ない。しかし、高単価商品や新規の商品を控えた方がよいと言っているのではなく、まずは定番商品の在庫数を確保した上で、売上の上積みをする商品に取り組むという優先順位を守ろう。それを行った上で、休日、ボーナス支給日、クリスマスなどは、きちんと高単価商品のボリュームを持つということだ。

ワインとチーズの可能性

12月は酒が売れる月でもあり、家庭用の酒類の販売がコロナの影響で伸長しているので、おつまみの需要も自然と高くなる。12月は財布のひもが緩む時期なので、高単価ビールやワインなどの売上が伸長する。これに加えて、新しいつまみとして、チルドの商品をいかに訴求にできるかだ。コンビニのおつまみとして使い方を広げることを考えてほしい。

チルドのつまみ商品としては、パウチ惣菜、漬物、チーズ、白物惣菜、

鮮魚塩干しといった多種多様な商品がある。こういった商品は、一度品揃えをしたら、自動発注に任せて数カ月間は品揃えを見直さない場合が多い。しかしながら、特に12月に売上の伸びるワインは、ビーフシチューをはじめとして高単価おつまみの販売が期待できる。チーズであれば、いつまでも定番商品だけ置いていればいいわけではない。あるいは、クリームチーズがあってもよいかもしれない。

おつまみ自体は爆発的に売れるものではないかもしれないが、ちょっとしたぜいたくという視点では、幅広く品揃えを見直してもらいたい。

3 価格価値の訴求

意外と高くない商品の知名度を高める

ちょっとしたぜいたく需要が起こる一方で、「時間価値↓価格価値」といった変化も起こっている。

コロナ禍で、失業やボーナスカットなども起こっている。在宅勤務やフレックスタイムなどが進めば、ちょっと遠くまで買物に行く時間もできるので、価格の安い店舗での買物が進むようになる。コンビニは安くないといった一般的なイメージを変えない限りは、お客様はスーパーマーケットやドラッグストアに向いてしまう。

逆に、近隣のお客様に、コンビニはスーパーマーケット、ドラッグストアと同様と思わせることができれば、そのお客様は定期的に店舗に来店するようになる。POSで単品売上を見ると、雑貨や加工食品の売上はどうしても低くなるが、一人のお客様の来店頻度や買上点数は、雑貨や加工食品を買うお客様の方が、そうでないお客様より高くなるはずだ。

PB商品の価格と品質

価格訴求という面では、PB（プライベートブランド）商品の安さと質の認知が何よりも重要だ。NB（ナショナルブランド）商品の価格とPB商品を比べた場合、PB商品は圧倒的に安くなる。コンビニのPB商品は他の小売競合業態と比べても価格競争力がある。ごみ袋のような嗜好性の低い商品は、コンビニで買う消費者も増えてきている。

こういった商品は、お薦めをしたからといって、お客様が購入するわけではなく、家のストックが切れたときに、お客様が買いに来る商品だ。そのため、幅広い商品を品揃えし、お客様が必要なときに店舗に在庫があることが何よりも重要だ。

一方、シャンプーやマヨネーズのような個人の嗜好性が強い商品は、まだまだ価格と質の訴求の点で改善の余地がある。このような商品は、価格の安さと品質の担保を周知させることが重要になる。NB商品も手掛ける大手企業がPB商品を製造している場合は、その製造メーカーを明記した常設のPOPを付けることだ。コンビニのPB商品の多くは、業界最大手や業界2番手が製造を手掛けている場合が多く、価格とメーカー名を併記すれば、商品への信頼性が増す。そして1回購入してもらえれば次の購入につながっていく。

大容量商品の訴求

コンビニが他業態と比べて品揃えの弱い部分が、大容量の品揃えだ。最近では12ロール入りトイレットペーパーの品揃えがあるコンビニが増えてきた。大容量商品は、緊急用需要というよりも日常生活の需要になるため、家庭内需要の消費向上に貢献できる。トイレットペーパーは、大容量商品訴求の象徴として各チェーンが数年前から導入を進めているが、今後このような商品が本部から多く推奨されるだろう。

数カ月前から大容量のマスクの推奨が各コンビニで始まったが、そのような推奨が、キッチン用品、洗剤、調味料、加工食品など多くの商品で出てくる可能性が高い。即日／翌日

配送の発達、ドラッグストアの店舗網の増加や「時間価値→価格価値」の価値観の変化の中で、コンビニであっても雑貨や加工食品に関しては、「高くて少ない」よりも「安くて大きい」ものの訴求が重要になる。

相対的な価格価値

価格価値という観点で、相対的に価格価値が高い商品の訴求も重要だ。相対的に価格価値が高い商品というのは、筆者が考えるには、惣菜サラダに対するパウチサラダ、チャーハンやスパゲティなどのチルド主食に対する冷凍食品主食、カウンターの100円コーヒーに対するドリップバッグコーヒーやインスタントコーヒーなどがある。

また、（常温棚の）カップ麺と冷凍食品のラーメンを比較した場合、冷凍食品のラーメンの方が質、価格共に優れているだろう。ところが、コンビニの冷凍ラーメンを食べた経験のないお客様は店側が思っている以上に多い。そういった、相対的に価格価値が高いが、コンビニとして知名度が低い商品をきちんと品揃えして、訴求していくことが大切だ。

4 市場調査 競合チェーン、他業態の市場調査を実施

このようなコロナ禍での市場変化に対応するために、市場調査や競合調査が非常に重要だ。近隣のスーパーマーケットやドラッグストア、競合コンビニに定期的に通うことなくして、市場の動きを理解することはできない。一人の生活者として、競合や自宅周辺の店舗で買物をすることで、自店の優位性や改善点を実感することが重要だ。

コンビニを運営していると、食事や日用生活品を自店で調達することも多いだろうが、ぜひ他店や他チェーンで生活者の目線で買物をしてもらいたい（図表③）。

競合コンビニから学ぶ

競合コンビニの視察を通して、自店をより客観的に見ることができるので、競合や自宅近くのコンビニには定期的に通うべきだ。多くの人は、改めて他店を観察すると、他店の良くない部分が目に付くはずだ。その気が付いた点が自店で実践されているどうかを確認しよう。

逆に他店が良くできているところは自店の改善点として店舗に持ち帰り、どう実践できるか考えてみよう。場合によっては、関係する従業員を連れて行って、一緒に店舗を見てもよいかもしれない。詰まるところ、自店の強みも弱みも相対的なものなので、他店を見て初めて理解できるものだ。

図表③　市場調査のポイント

競合コンビニ	・自チェーンにない商品／カテゴリー ・PB商品（差別化要因、価格） ・主要商品の差別化要因 ・QSCレベル
スーパーマーケット	・自チェーンで推奨されているが、品揃えしていない商品 ・食習慣に対応した品揃え ・買上点数を上げる陳列、品揃え、工夫
ドラッグストア	・主要商品の価格の違い ・利用頻度と嗜好性の高い商品の品揃え ・主要商品の容量別品揃え

食品スーパーの視察

食品スーパーマーケットを視察する際は、雑貨／加工食品（デイリー商品以外）の品揃えの幅、量目、価格を確認しよう。コンビニよりも圧倒的に品揃えが多いスーパーで、生活者の一人としてどのような品揃えが大切かを考えることが重要だ。

例えば、コンビニでは「だし入り」みそのみを取り扱っている店舗が多いが、「だし入り」を普段使わない家庭は、仮に自宅にみそがなかったとしても、「だし入り」みそは買わない。自分の味覚や食習慣に合わないみそを、長い期間使うことは考えられないからだ。

コンビニで販売している鍋汁は400gの1～2人用の小型の場合が多いが、スーパーでは750g前後の大きさのものが多い。400gの鍋汁では、夫婦子どもの家族の食卓を満たすことはできず、あくまで単身や夫婦世帯の需要しか満たせないということだ。

その他にも買上点数が圧倒的に多いスーパーから、買上点数を上げる品揃えや工夫も見られるだろう。商圏や客層は個店で異なり、必要な商品は全ての店舗で異なる。だが、家庭内の需要が高まる中で、スーパーを生活者の目線で見ることで、店舗の品揃えの参考になるはずだ。

ドラッグストアの品揃え

ドラッグストアで確認してもらいたいことは、利用頻度と嗜好性の高い商品と、低い商品の品揃えの幅である。コンビニの扱う雑貨のよく考えられている点は、ベビー用品などの一部を除き、普段の生活に必要な商品の全てがそろうことだ。PBの品揃えやNB商品のマークダウンのおかげで、ドラッグストアより値段の高い値段であったとしても、決して買えない値段ではない。

その半面、利用頻度や嗜好性の高い商品の品揃えが少なく、一機能一単品の充実に売場が割かれてしまっている。コンビニは、歯ブラシのように1カ月に1回程度の買い換えが推奨され、硬さや形の嗜好性が強い商品と、パイプ洗浄剤のように年間で1回も購入しない人もいる商品を同時に置いている。日常の中でコンビニを使ってもらおうと思えば、利用頻度と嗜好性の高い商品は、それをカバーする品揃えの充実を図らなくてはいけない。歯ブラシがあるだけでは満足ではなくて、お客様の必要な歯ブラシがなくてはいけない。

逆にパイプ洗浄剤や窓拭き用洗剤のような利用頻度が少ない商品は、一機能で2単品を品揃えする必要はなく、商品の絞り込みを行おう。

自店にこもっても新しい気付きはなかなかないので、ドラッグストアを確認し、自店の品揃えが本当にお客様を満足させるものかどうかを確認しよう。

まとめ

コロナ禍は、どのような立地であっても大なり小なり、店舗の使われ方に変化を与えた。特にこれからの年末商戦や年末年始の帰省行楽対応は、昨年までと全く異なる対応が必要になる。

その中で「夜型→朝昼夕型」「外食でぜいたく→中食でぜいたく」「時間価値→価格価値」という消費活動の変化は、どの店舗であってもある程度共通することだ。

これに対応するためには、店舗の品揃えを変え、陳列を変え、POPを付けてお客様に訴求しなくてはいけない。それを実施するために、忙しい中であっても、市場調査を自ら行い、変化を体感した上で、店舗運営に投影することが重要だ。

店舗を回ると、雑貨や加工食品売場に空きフェースがある店舗は多い。筆者がプライベートで、コンビニにあると思って近隣の店舗を訪れてみても、品揃えされていなかったため、近くのスーパーマーケットやドラッグストアに行ったことは、ここ1カ月の中でも何度かある。

今までとは、コンビニに求められている需要が異なることを意識して対応を進めてほしい。

売場展開

夜間の活動が縮小する中で、売上を維持・向上させる「朝・昼」を意識した重点カテゴリー&立地別の品揃え

例年であれば、クリスマスや忘年会といった夕夜間の売上が高まる時期だが、本年は「ニューノーマル」という新たな日常により、お客様の動向に変化が表れることは必至だ。そこで本稿はニューノーマルを味方にするべく、「朝・昼」を意識した品揃えの在り方について、カテゴリー別に考えていく。さらに立地別の動向に対応した売場づくりのポイントを、現場に詳しい筆者が解説する。

流通コンサルタント　阿部牧人

　日が沈む時間が早くなるとともに朝晩の冷え込みも厳しくなり、いよいよ冬が近づいてきた。例年であれば、そろそろ街中にもイルミネーションやクリスマスの装飾がなされ、年末に向けてにわかに活気づいてくる時期である。しかし今年の冬は、新型コロナウイルス（以下、コロナ）の影響もあり、昨年とは異なる人の動きが見られるだろうと予測される。

　コンビニでは今まで、24時間営業の強みが活きる深夜を含め、夕方から夜の時間帯が売上を支えていた。しかし、春以降は在宅ワークが推奨されたことや、人の集まるイベントや会食が制限され、外出、外食などを控える傾向も出てきたことから、夜の時間の売上にも影響が出てきたように思われる。また、巣ごもり生活も長引いている中で、巣ごもりへの「慣れ」や「飽き」も見られるようになり、それらから生まれた、新しい生活スタイル、いわゆる「ニューノーマル」への対応も必要になってきている。

　例えば、その一つが巣ごもりによる運動不足から生まれた「健康志向」の意識の高まりである。朝食はもちろん、「野菜の摂取」や「栄養バランス」など、今までコンビニユーザーの間ではさほど気にされなかったようなワードが頻繁に使われるようになった。これにより健康志向を意識した商品はもちろん、在宅時間を使って料理をするような人を意識した品揃えの必要性も生まれてきた。

　今回、本稿ではこのニューノーマルという時代の変化を味方につけるべく、夜の外出が減る中で、売上を維持・向上するための、「朝・昼」を意識した品揃えの在り方について考えていく。まずは大まかに全体として取り組み効果が期待できるカテゴリーを、それに加えて、もう少し細かく立地ごとに、フォーカスすべきカテゴリーについて言及していく。

見えてきた「買う時間」「買う商品」の変化

　まずは朝・昼型の品揃えという本題に入る前に、現状起きているコンビニを取り巻く環境変化について考えていこう（図表①）。

　コロナの感染拡大初期に比べると、感染者が出ることに対する「慣れ」のようなものが表れ、Go Toトラベルキャンペーンなどで人の移動も多く見られるようになってきた。しかしコロナに対する恐怖心が薄れてきたとまでは言い難く、結果として、マスクの習慣化はもちろん、「密」を避けて行動するということがより日常的になってきた。その行動パターンの変化をコンビニに当てはめた場合、まず影響を受けるのが「ピー

図表①　新しい環境変化

自粛への「慣れ」や「飽き」

お店に新しい
「モノ」「コト」を求める

健康志向の高まり

マスクだけでなく、周辺
アイテムのニーズも高まる

在宅ワークの継続

おうち時間の演出
「手料理」「まとめ買い」
の需要増

ピーク時間の変化

「密」を避けるための
来店時間の変化

**さまざまな変化を分析し、品揃えや店舗の体制に活かすことで、
時代の先を行くコンビニを目指す**

ク時間」だ。

平日の11時30分過ぎから13時くらいまでに「一気にお客さんが来店する」というようなコロナ流行前のイメージが、密を避けるという観点から、より早い時間から遅い時間まで、例えば「11時から14時くらいまでだらだらと続く」という風潮に変化している。また、コロナの影響から閉店したり、お昼の営業を取りやめたり、もしくはテイクアウト中心に切り替える飲食店も増えている。

このことは結果として、「いつでも欲しいものを幅広く買える場所」としてのコンビニの利用価値を高め、なおかつ利用頻度も高めたといえよう。

コロナの感染がこれからも続いていくことを考えると、「1時間当たりの来店客は減るものの、ピーク時間は長くなり、かつピーク時間トータルで見ると来店客も多くなる」という流れは、今後も続いていくことが想定される。となると、ピーク時間に合わせて売場をつくり上げ、かつ長時間、売場を良い状態で維持できるかということが重要になってくる。

また、買物時間の短縮という点から、特に日常よく使う商材やちょっとしたおかず、また日用雑貨などは、今までのように大型スーパーではなく、コンビニで購入しようという、いわゆる「スーパーマーケット的な使われ方」がより促進されることも予測される。

夜・深夜の時間帯の売上維持には努めつつ、朝・昼のピーク時間の客数の確保、およびスーパー的な使われ方に順応していくことで、日中の売上を積み重ねていくということがニューノーマル時代に売上を伸ばすポイントだということが分かる。これを実現するために重要なカテゴリーについて、具体的に考えていくことにしよう。

1 デイリー商品

即食系アイテム
主力商品偏重からバランス型へシフト

まずはデイリー商品の中でも、米飯や麺類といった即食系アイテムの取り組みについて考えていきたい（図表②）。即食系アイテムに関しては夏場の冷たい麺類中心の売上から、冬場は弁当類の販売も伸びてくる。

図表②　デイリーの取り組みのポイント

即食系（主食アイテム）

ポイント①
「売れ筋商品の売り込み型」から「バランス型」の品揃えへ

・弁当類
- ✓女性向けの小容量アイテムはもちろん、肉系、魚系も品揃え
- ✓スープ惣菜やカップサラダなどとの組み合わせ提案も

・麺類
- ✓パスタ、グラタン・ドリアに注目
- ✓ペストリーとの買い併せで単価アップ

ポイント②
ピーク時間を意識した売場づくり

・朝の時間を有効活用
- ✓例年よりもピーク時間は早く、また長く続く。
- ✓昼は売場の維持に集中できるように朝に売場をつくり上げる

・作業割り当ても見直しを
- ✓ピーク時間の変化に合わせて、店の作業する時間、体制も見直しておこう

生鮮品、パウチ惣菜

ポイント①
「スーパー」の代替となるような使われ方を目指す

・生鮮品は朝の時間帯に注目
- ✓立地に関係なく、品揃えを推奨
- ✓朝市のような取り組みで生鮮品の認知向上も狙う

・非デイリーとの組み合わせも
- ✓ワンストップショッピングができることもアピール

ポイント②
食卓の一品としての購入を目指す

・パウチ惣菜で生鮮品の品揃えをカバー
- ✓魚系や煮物など、調理に手間のかかる商品の品揃えに注目

・プレミアムアイテムの品揃え
- ✓高額アイテムで品揃えの幅を広げ、競合との差別化を図る

この冬に関してもその傾向を継承しつつ、競合となるはずの飲食店が少なくなる中で、いかにそれらの店舗の代替機能を果たせるかということが重要になってくる。

さらに来店が昼にシフトしていく中で、昼ピークのお客様をいかに刈り取れるかがポイントになるため、「主力商品偏重からバランス型へ」という意識で、広がる客層、そしてニーズに対応できるような品揃えを考えていきたい。

弁当類に関しては、このコロナ禍で鮮度の長いチルド弁当への取り組みを意識している店舗も多いと思うが、売場を活性化するためにも女性向けに小容量のご飯系アイテム（ご飯分類）や、通常タイプの弁当にしても幕の内系や魚系、肉系とバランスよく品揃えすることを意識したい。

また、小容量のアイテムであれば、スープ惣菜やカップサラダとの組み合わせ提案で客単価を上げることも頭に入れておくようにしよう。展開イメージは「通常弁当5：ご飯分類2：チルド弁当3」といった具合だろうか。季節的に売上が低くなる時期だけに、特に鮮度の短い弁当類は廃棄のマネジメントも必要になるため、昼の時間は豊富な品揃えで販売数を増やし、夜の時間に関しては基本的には鮮度の長いチルド弁当を中心に売り込むということを、前提として考えておくとよいだろう。

次に麺類、グラタンに関しては店舗の販売構成にもよるが、「カップ麺6：パスタ2：グラタン・ドリア2」くらいのイメージで、売場でも各アイテム、少なくとも2段から3段は展開して存在感を示しておきたい。また、グラタン・ドリアに関してはペストリーを単品でなく、食事のお供として食べるような新しい食事提案をしてみるのも面白い。

売場で展開するタイミングに関しては、ピーク時間が長くだらだら続くということを考えれば、昼のピークに合わせて売場をつくり上げるというよりは、弁当類、麺類ともに、朝の段階で昼の売場をつくり上げるというイメージを持っておきたい。

コンビニの場合、会社でレンジアップすることを前提に、朝の出社のタイミングで昼ご飯を買ってしまうこともできるため、ピークに限らず、朝から販売の準備ができていることが望ましい。納品数に関しても、昼の納品数の一部を深夜や早朝にシフトしていくような形で考えておき、朝・昼の時間帯は、基本的には商品補充など売場のメンテナンスに注力できるとよいだろう。

生鮮品、パウチ惣菜

生鮮品でカバーできない商品をパウチ惣菜で補う

　次に主力デイリーアイテム以外のオープンケースの商品についても言及しておきたい。コロナに加え、インフルエンザの流行も予想される中、スーパーの代わりとして、買物の時短化を意識したカテゴリーが取り組みの中心になってくる。

　まず、積極的に品揃えを強化したいのが、野菜や肉類といった「生鮮アイテム」。まさにスーパーの代替としての使われ方を促進するアイテムとして、スーパーの閉まっている早朝から朝にかけてのニーズ、もしくは、スーパーで買い忘れた際のついで買いニーズの刈り取りを意識したい。

　住宅立地では定期的に朝の野菜市の実施などはもちろん、「生鮮品＝住宅立地」というイメージはあるが、事業所立地に住む客層ほど、スーパーの代替となる存在を探していることもあるため、このタイミングで事業所立地に関しても生鮮品の導入を再検討しておきたい。初めのうちは何かと買物が必要になる平日を中心に、その後はある程度認知が広まってから品揃えをさらに広げるイメージを持っておこう。

　スーパーの代替という視点からいえば、生鮮アイテムだけでなく、食卓の一品となるようなパウチ惣菜にも注目だ。鮮度の長い商品であるだけに、最低でも定番アイテム、売れ筋アイテムは売場欠品を起こさないように、日々の販売や売場の状況には気を配っておこう。

　さらにパウチ惣菜では二つのポイントに注力してほしい。一つは、先に挙げた生鮮品ではカバーできない魚系の惣菜や、普通に調理するのでは時間のかかる煮物など「生鮮品でカバーできない品揃えをパウチ惣菜で補う」というイメージで品揃えを再考していくこと。

　そしてもう一つのポイントが高価格帯のプレミアムアイテムの品揃えを強化することだ。スーパーの品揃えに近づけるだけでなく、スーパーでは品揃えしていないようなアイテムで差別化を図ることを意識したい。「スーパーに近づく」だけでなく、コンビニ独自の品揃えをすることで新しい使われ方を提案したい。

2 非デイリー商品

加工食品

関連陳列を優先してレイアウトを組む

　初めに、非デイリー商品で注力するカテゴリーとして「加工食品」を挙げたい。在宅時間が長くなったことにより、料理をする世帯が増えたことを考えれば、ニューノーマルにおいてニーズが高まっているカテゴリーといえる。特にここではスーパー的な使われ方を促進するための取り組みとして、加工食品の内訳を大きく二つにして考えたい（図表③）。

　一つ目がスパゲティやうどんなどの乾麺に代表される「素材系」アイテム、二つ目は鍋のもとや料理のもと、または調味料など、料理の「補助系」アイテムだ。スーパーの代替としての存在感を高めるためにも、この二つのタイプのアイテムを店内の商品群と組み合わせることで、新たな価値を生み出すことが重要になってくる。

　素材系アイテムに関していえば、スパゲティとパスタソースなど、加工食品のカテゴリー内で「素材系アイテム＋補助系アイテム」といった形で関連し合う商品も多くあるため、それらが隣り合う、または近くで陳列することを最優先にレイアウトを考えよう。それに加え、「年末は年越しそばのニーズが高まるから、そばを最上段で展開する」というような季節性も意識した売場づくりが重要だ。

　補助系アイテムについては先述した加工食品カテゴリー内での関連陳列以外にも、生鮮野菜と鍋のもとなどデイリー商品との関連陳列も検討しておこう。商品によっては「素材系アイテム＋補助系アイテム＋生鮮アイテム」といった買われ方も期待できる。POPなどで訴求しつつ、スーパー的な使われ方を促進したい。

　もう一つ、補助系アイテムでは、定番アイテムの品揃えを深堀りすることを意識しよう。例えば、しょうゆやマヨネーズであれば、健康志向の高まりも考慮し、通常タイプと減塩タイプを品揃えする、また少量サイズだけでなく、1ℓタイプの商品も品揃えするなどといった視点で売場を見てみよう。

　特に料理によく使われる、「さ・し・す・せ・そ」に該当するアイテムについては、コンビニであっても販売頻度が高い。基本商品を強くすることで売場欠品をなくしつつ、品揃えの幅を広げることで他店との差別化を図ることが重要だ。

図表③　非デイリー商品の取り組み

非デイリー商品の取り組みのポイント

加工食品
「素材系」と「補助系」の2タイプにカテゴライズ

「素材系」

【対応のポイント】
「関連購入を誘う売場」
1. 関連アイテム同士を近くで展開
2. 季節のトレンドを捉えた売場を
(例) 年末までは鍋関連アイテム
年末は年越しそば
→小まめに売場をマネジメントする

「補助系」

【対応のポイント】
定番アイテムの品揃え強化
1. 料理の「さ・し・す・せ・そ」に該当するアイテムの品揃えに注目
2. 生鮮品との関連購入も意識し、在庫を多く持っておく
→使われ方の幅が広い

雑貨
（衛生アイテム・薬）
感染症の予防を啓蒙しつつ、
商品の購入につなげる

【対応のポイント】
健康意識の高まりを意識する
1. マスクだけでなく、保湿スプレーなどの関連アイテムの品揃え強化
2. 栄養ドリンクを含め、風邪対策となるアイテムは必ず品揃え
→例年以上にニーズは高まっているため、高額商品の販売も高まる

衛生用品、薬

マスクの付属アイテムへ意識を向けて品揃え

気温が低下し、空気も乾燥する冬はウイルスの活動が活発になることもあり、毎年のようにインフルエンザや風邪が流行している。特に今年はコロナの影響もあり、マスクを着けることをはじめとして、病気になることに対する予防意識は例年以上に高まるはずだ。コンビニとしては「抜本的な新しい商品を売り込む」というよりも、雑貨カテゴリー全体として既存の品揃えの幅を広げることで、「予防を啓蒙しつつ商品の購入につなげる」といった視点で取り組んでいきたい。

基本的にマスクの品揃えに関しては供給の問題もあるため、今回はマスク本体よりもマスクの付属アイテムへの意識を向けていきたい。マスクフィルターやマスク用の除菌スプレーなどは品揃えしてみても面白い。マスク以外では保湿系のアイテムとしてリップクリームやハンドクリームなど、例年の冬場に需要の高まるアイテムは女性のみならず、男性の購入も見込んだ品揃えができるようにしておきたい。

また、健康への意識が高まり、多少の体調不良であっても薬を求める心境になりやすいことから、医薬部外品には限られるが、品揃えはできる範囲でしておこう。熱冷却シートなどに関しても子ども用、大人用の用意をするなど、困ったときに頼られる店となれるよう意識しよう。

3 立地別取り組み

事業所立地

栄養補助商品で健康意識の高まりに対応

次に立地ごとに取り組むべきカテゴリーについても触れていきたいと思う（図表④）。

まず、事業所立地においては残業時間の減少が予想されるため、とにかく朝の時間にフォーカスすることが重要だ。

朝の時間に購入されることが多く、荒利の高い100円コーヒーやホットドリンク、また風邪予防としてこの時期に販売の高まる飲むヨーグルト、さらに、例年通りの忘年会などは少なくなることが予測されるが、肝機能系のドリンク、風邪予防や滋養強壮のための栄養ドリンクの売場は、早朝の間に補充やメンテナンスをしておき、絶対に機会ロスのないように準備しておこう。

また朝食需要として、ワンハンド系アイテムの品揃えにも注目しておきたい。加温アイテムの増量はもちろん、基本アイテムの欠品を起こさないように、商品ごとに発注のめり

はりをつけることを意識しておこう。デイリーのワンハンドアイテムだけでなく、健康意識が高まっている中では、バータイプの栄養補助タイプの商品にも「簡単にバランスよく朝食を取れる」アイテムとして取り組んでみても面白い。

住宅立地

まとめ買いに対応し マルチパック商品を展開

住宅立地に関しては、特に週末の巣ごもり需要への対応を中心としていきたい。そうなるとデイリー商品の中では鮮度の長いアイテムへの注目が必要になる。チルド弁当やパウチ惣菜などは、特に週末に向けて十分な在庫を持てるような発注マネジメントが必要だ。もちろん、単品の取り組みだけではなく、カット野菜などの利用も想定しながら食卓提案することも検討しておこう。

また、鮮度の長い商品同様、複数人で何日かで食べられるマルチパック、もしくは大容量の商品は在庫を持つことはもちろん、売場展開も工夫しておきたい。ドリンクでいえばミネラルウオーターやビールなどのマルチパックはレジ前に箱で展開、食パンも4枚切りだけでなく週末は8枚切りも品揃えし、ジャムなどの関連アイテムとともに上段に展開しておくなど細かな工夫もしておこう。

非デイリー商品では雑貨の中でも生活雑貨の売場を見直しておこう。トイレットペーパーやティッシュペーパーなどの日常使いの商品は、リピート購入されやすいアイテムなだけに、バックルームにある程度多めに在庫を持つようにしておこう。

街道立地

ワンハンド系商品は 夜のピークに合わせる

最後に挙げる街道立地に関しては、朝・昼への客数の流動が見られる環境でも、物流関連のドライバーなどの来店に関してはさほど変化がない。夜・深夜の時間の売上をしっかり稼いでいくという姿勢は持っておくようにしたい。基本の考えとしては、事業所立地と似た部分が多い。事業所立地では朝のピーク前に行うドリンク類の補充を、夜の来店に合わせる形で、同様にワンハンド系のマネジメントに関しても、夜のピークに合わせるイメージが望ましい。

また、平日と土日の使われ方の変化についても注視しておこう。Go Toトラベルキャンペーンもあり、週末の外出の増加、周りを気にしないで済む自家用車での移動が増えることも想定される。細かな部分になるが、行楽アイテムとなる除菌シートやウエットティッシュ、また手軽に食べられるカウンターフーズなども週末に関しては売り込んでみても面白い。

12月というと本来であれば年末商材の売り込み時期。確かに予約商材は事前に売上を確保する優良なアイテムだが、やはり24時間、365日営業する中で日々の売上をおろそかにはできない。日々の変化を敏感に捉え、柔軟に対応することで時代に乗り遅れない売場を展開したい。

図表④　立地別の取り組みのポイント

事業所立地

販売頻度の高い アイテムの機会ロス防止

■カウンターコーヒー・ホットドリンク
・早朝の段階はもちろん、販売状況を観察し、小まめに補充する

■栄養ドリンク・飲むヨーグルト
・健康意識の高まりに注目

■ワンハンド系アイテム
・加温系アイテムの増量対応
・バータイプの栄養補助となる商品にも注目しておこう

住宅立地

巣ごもり需要への対応

■チルド弁当、パウチ惣菜
・まとめ買い購入も想定し、週末などは発注強化しておく

■マルチパック
・アルコールやミネラルウオーターなど、レジ前で常温展開しておくのもよい

■生活雑貨
・リピート購入から常連客化を図れるアイテム。ある程度在庫は持っておく

街道立地

夜の時間帯のニーズも継続 しっかりと売上を維持する

■深夜帯の売場マネジメント
・ドリンク系は補充のタイミングを決めておく。売場欠品は絶対に避けたい

■週末は意識的に発注増
・政府政策もあり外出は増加傾向。ワンハンド商品や、カウンターアイテムの販売増に注意

■行楽アイテム
・寒くなるため、カイロはもちろん、除菌ティッシュなども在庫は多めに持っておく

店長びに子のちょっと技
vol.106
今日は、ええと そうだねえ コンビニ幽霊の 話でもする？
そういうのは 夏にやれ
びに子はかつて いろんなコンビニを転々と していた時代が あってだね
ええもう いろんなコンビニで 働いたもんだよ
で、中には、近所に火葬場 隣に墓場という それはそれは恐ろしい 立地のお店があってね
elve Mart
当然その店では 夜になると幽霊が出る と噂されている
またその店の間取りも なんだかちょっと コワくてだね
カウンターから 見える位置に古い 倉庫の入り口があって そこがいつも薄暗くて いかにもって感じなのよ
で、びに子はそこで しばらく夜勤をやることに なったんだけどね いやあ、ほんと
なんにも 見なかったね。 びに子霊感とか 全くないから
そこは 嘘でもいいから 話盛り上げろよ
ちなみにびに子は 幽霊とか全く信じてない わけじゃないんだけど
まあ 9割は嘘と思い込み 残り1割は「未科学」の なにか、だと思ってるね
かつて交通機関が 発達していなかった頃は 海や山には怪物がいると 信じて恐れていたり
医学が発達して いなかった頃はウィルスを 呪いと勘違いして恐れていたり
幽霊というのも要するに 「未科学」だから怖い のであって
科学的に解明されれば たとえ幽霊を見掛けても 誰も怖がらなくなると思うよ
と、考えれば 少しは怖さも薄れるでしょ？ ということで霊感強い皆さんも 恐れずにどんどん夜勤 入ってくださいね☆
ええと、それは 誰に対する メッセージだ？

ところでびに子、霊感は全くないんだけど
「コンビニ感」は結構あると思うんだよね略してビニ感!
なんすかそれ
例えば、ウォークの扉をバタンと閉める音がしたらあ、もうすぐお客さんレジに来るな、と感じたりするあれです
バタン
そういうのあるでしょ?ない?
で、びに子のビニ感を紹介すると先日レジやってたらお釣を渡したときに
ふっと一瞬お客さんから変な感じが出たの感じというか変な間があるのよね
客
そしたらお釣が間違ってたのよ!別にお客さんの表情が変わったわけではないのよ
とにかくお客さんに変な間があるときはだいたい何か間違えてるの
ええ。なにを言ってるのかイマイチ伝わらないかもしれないけど
ごくまれに「あ、それ分かる!」って言うスタッフもいるのでやっぱり、ビニ感ってあると思うのよ
あ、それと店が混む前に感じるザワザワ感実際にザワザワ音がするわけじゃないけど
なんとなく「もうすぐ混むな」っていうのが分かるときがある
逆に、店が混んでるときでもこのザワザワ感がないときは
もうすぐ暇になるな~って思って裏方作業の準備始めたりとかそういうのって、ない?
や、単なる思い込みだと言われればそれまでだけどびに子はビニ感ってあると思うのよ
そのうち科学的に解明される日が来るんじゃないかな
いやないない絶対ない
あなたのお店にもビニ感ある子一人はいると思う!
絶対あるよコンビニ感略してビニ感!
どうでもいいけどそれ流行らせようとしてんのか?

漫画 峠タカノリ

12月号広告索引

■広告についてのお問い合わせは
ad@ric-sol.net
TEL：03-5777-1556

■リリース送付先
ad@ric-sol.net

■講読についてのお問い合わせは
info@commerce.media
TEL：0120-62-5515

発行人　毛利英昭
編集長　毛利英昭
副編集長　梅澤 聡
編集委員　二本木志保　三輪大輔
編集協力　蛯川実花　佐倉美緒
広告　株式会社RIC
表紙　山本晃司
デザイン　株式会社クリエイティブ・コア・エージェンシー

発行所　株式会社アール・アイ・シー
〒231-0023 横浜市中区山下町１番地
編集　☎045-222-3101
広告　☎03-5777-1556
販売　☎0120-62-5515
印刷　文唱堂印刷株式会社

2020年11月15日印刷
2020年11月24日発行
定価　1430円
本体　1300円

禁無断転載・複写　©2020 RIC Inc.

1月号予告（12月24日発売）

定価：本体1300円+税

〈特集〉 **2021年 コンビニ改革の行方**

〈特集〉 **値下げ・セール販売の手法**

〈特集〉 **2020年 コンビニ10大ニュース**

※特集は変更になる場合がございます。

編集後記

●久しぶりの出張で機内誌を手にした。毎回、浅田次郎のコラムを楽しみにしているが、まだ続いていてくれた。コロナ禍で変わった生活の一端が紹介され、最近は合理性と安易さばかりを指向するようになったが、これは変容であって必ずしも進歩ではない、と結ばれていた。真意が読めないところがあるが、「大事なことを忘れるな」ということだろうか。●コロナ禍で加速したIT化。DXという文字を見ない日はなくなった。自動化、セルフ化、無人化など、感染対策や業務効率化のためにやむなしのところがあるが、人を介した仕事は減っていく。●米国では「ダークストア」という物流拠点型店舗が増えつつある。そのうち店は、ネットで注文して受け取るだけの倉庫となり、さらにはネットと連携するロッカーや自販機だけの店にでもなるのだろうか。●商売が好きで小売業界で頑張る人は多い。どんなに合理化されても、商売の醍醐味を味わえるように〝進歩〟したいものだ。（毛利）

『月刊コンビニ』取扱店

店名	住所	電話
●丸善&ジュンク堂書店札幌店	札幌市中央区南1条西1-8-2丸井今井南館	☎011-223-1911
●丸善丸の内本店2階	東京都千代田区丸の内1-6-4	☎03-5288-8881
●書泉ブックタワー2階	東京都千代田区神田佐久間町1-11-1	☎03-5296-0051
●丸善&ジュンク堂書店渋谷店	東京都渋谷区道玄坂2-24-1東急百貨店本店7階	☎03-5456-2111
●ジュンク堂書店吉祥寺店	東京都武蔵野市吉祥寺本町1-11-5コピス吉祥寺6・7階	☎0422-28-5333
●丸善多摩センター店	東京都多摩市落合1-46-1ココリア多摩センター5階	☎042-355-3220
●ジュンク堂書店岡島甲府店	甲府市丸の内1-21-15岡島百貨店6階	☎055-231-0606
●丸善松本店	長野県松本市深志1-3-11コングロM	☎0263-31-8171
●紀伊國屋書店グランフロント大阪店	大阪市北区大深町4-20グランフロント大阪南館	☎06-7730-8451
●ジュンク堂書店大阪本店	大阪市北区堂島1-6-20堂島アバンザ	☎06-4799-1090
●丸善&ジュンク堂書店梅田店	大阪市北区茶屋町7-20チャスカ茶屋町	☎06-6292-7383
●ジュンク堂書店難波店	大阪市浪速区湊町1-2-3マルイト難波ビル3階	☎06-4396-4771
●ジュンク堂書店広島駅前店	広島市南区松原町9-1福屋広島駅前店	☎082-568-3000
●丸善広島店	広島市中区胡町5-22天満屋広島八丁堀店7階・8階	☎082-504-6210
●ジュンク堂書店福岡店	福岡市中央区天神1-10-13メディアモール天神	☎092-738-3322
●ジュンク堂書店鹿児島店	鹿児島市呉服町6-5マルヤガーデンズ5階・6階	☎099-216-8838
●ジュンク堂書店那覇店	那覇市牧志1-19-29・2階	☎098-860-7175

1冊でも送料無料でお届けできます。

お支払いは銀行振込、コンビニまたは郵便局から振込用紙でのお支払い、
もしくはWebサイトからクレジット決済またはコンビニ決済をご利用いただけます。

タブレット、iPhone、スマートフォン、PCで読める
電子版もご利用ください！ 詳しくは、commerce.mediaで！

月刊コンビニは「紙版と電子版」で年間購読がお得！

◆電子版アプリは・・・
App StoreまたはGoogle Playで
「コンビニデジタル」で検索！

◆電子版だけを購読したい方は・・・
ダウンロードしたアプリで電子版をお求めください

◆紙面で定期購読いただいているお客様は・・・
http://commerce.media で会員登録していただき
発行されたデジタルIDを使って電子版アプリで
誌面をご覧いただけます

●月刊　●毎月24日発行　●1年12冊

1冊料金　**1,430円** 税・送料含む

年間購読料金　**15,400円** 1年間／12冊 税・送料含む

電子版だけ購読したい！ 1冊単位で電子版を読みたい！
というお客様は、iOSをお使いの方はApp Storeから、Androidをお使いの方はGoogle Playからお求めいただけます。

お申込み、お支払いについて

お申込み方法	インターネット **http://commerce.media** Webサイトの年間購読申込画面に必要事項をご入力のうえ送信してください。 **TEL . 0120-62-5515　FAX . 03-6800-2123** 読者サポート窓口（平日9：00～17：00受付・土日祝休） FAXでのお申込みは下記の申込用紙をコピーして、必要事項をご記入のうえ送信してください。
お支払い方法	銀行振込、コンビニまたは郵便局から振込用紙でのお支払い。 もしくはWebサイトからクレジット決済またはコンビニ決済。 ※法人宛の請求書をご要望の場合は、☑を付けてください → □
お届け日	毎月の発売日前後着予定でお届けします。

お申込み日　　年　　月　　日

『コンビニ』新規年間購読申込書　FAX：03-6800-2123

お名前	フリガナ	コンビニ　　月号より 1年間の購読を希望します。	
お届け先 □ 勤務先 □ ご自宅 ※どちらかに☑を付けてください	郵便番号 □□□-□□□□ ※マンション・ビル名、企業名、店名等も必ずご記入ください。	勤務先名	
		部署・役職名	
		お届け先電話	（　　）
		各種ご案内送付	□ 不要　※不要の場合のみ☑を付けてください
E-mailアドレス	@		
お支払い方法	□銀行振込　□コンビニ、郵便局で振込用紙でお支払い	※Web からお申込みの場合は、クレジット決済をご利用いただけます。 ※請求書ご希望の場合は、メールにて PDF でお送り致します。	

お申込み前にお読みください
●振込手数料はお客様負担とさせていただいております。●年間購読料金に、別冊・臨時増刊号料金は含まれておりません。●ご連絡いただいた住所やメールアドレスに、小社より事務連絡ほか各種ご案内（刊行物、セミナー、展示会など）やアンケート、広告主の製品やサービスのご案内をお送りすることがございます。●各種ご案内を希望されない場合は、上記申込書「各種ご案内送付」欄の不要に☑を付けてください。なお、小社の個人情報保護に関するお問い合わせはinfo@commerce.mediaにお願いいたします。

2020年11月24日発行（毎月1回24日発行）第23巻第12号通巻244号
発行所／株式会社アール・アイ・シー　〒231-0023 神奈川県横浜市中区山下町1番地

TEC
WILL makes Value

東芝テックはレシートの価値を電子化

電子レシートサービス

レジ近くで見かける大量の捨てられたレシート。クーポンやお店からのメッセージ、家計簿の元となるお買上げ明細など、情報が詰まっているにもかかわらず邪魔にされがち。電子レシートサービス「スマートレシート」は、かさばる、なくす、計算しにくいといった紙レシートの弱点をすべて解決。「価値ある情報を捨てるのはもったいない」の発想から生まれた東芝テックならではのご提案です。

東芝テック　スマートレシート　検索

TOSHIBA

東芝テックは不要なFAX紙を再利用

ペーパーリユース複合機
PAPER REUSING SYSTEM
Loops
ループス

毎日の業務で発生する大量のFAXやコピー。紙に出力することで利用価値が高まるものの、一度きり目を通しただけや、ひと目で不要とわかるものなどが大半です。ペーパーリユース複合機Loopsはこれらの紙に「破棄する」だけでなく「消して再利用」の選択肢を追加。「一度きりで捨てるのはもったいない」の発想から生まれた東芝テックならではのご提案です。

東芝テック　ループス　検索
東芝テックならではの「もったいない」対策

消せない印刷も可能で、今お使いのモノクロ機からの切り替えもスムーズ

TOSHIBA　東芝テック株式会社
https://www.toshibatec.co.jp/

リテール・ソリューション事業本部　営業推進部
〒141-8562　東京都品川区大崎1-11-1　ゲートシティ大崎ウエストタワー
TEL.03(6830)9220　FAX.03(6684)4002

資料をご希望の方はお葉書、FAX、またはホームページでお申し込みください
東芝テック　検索

●お葉書、FAXの場合は、商品名を明記し、お名前、ご住所、お電話番号をご記入の上、お葉書は上記住所まで、FAXは下記番号までお送りください。 FAX 03(6684)4002

●ホームページの場合は、ホームページ右上の「お問い合わせ」から入力フォームに必要事項をご入力ください。その際、「件名」に商品名をご入力ください。

●弊社は、お客様の個人情報（氏名・住所・電話番号）を、カタログやDMの送付等に利用させていただく以外の用途には利用せず、適切に管理させていただきます。

雑誌コード 13411-12　定価1430円 本体1300円
Printed in Japan
4910134111205
01300